全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

INSIDE THE MIND OF THE TURTLES

LAFFX MUBFX FBGRX LAFFX MUBFX VA LAFFX MUBFX FBGRX LAFFX MUBFX VA
PIODX MPGFX FOFFX PIODX MPGFX VS PIODX MPGFX FOFFX PIODX MPGFX VS
PRDGX BARAX HACAX PRDGX BARAX AF PRDGX BARAX HACAX PRDGX BARAX AF

海龟交易心法

畅销书《海龟交易法则》作者
[美] 柯蒂斯·费思（Curtis M. Faith）◎著　刘利◎译

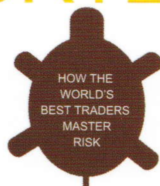
唯有掌握交易心法，战胜对风险的恐惧，才能前进！
看全球最优秀的交易员如何控制风险？

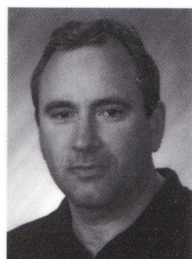


中国人民大学出版社
China Renmin University Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

INSIDE THE MIND OF THE TURTLES





柯蒂斯·费思

畅销书《海龟交易法则》的作者，是所有海龟中最成功的一位；在海龟计划期间，他共为理查德·丹尼斯赚了超过3 000万美元的利润。他是机械交易系统和软件领域的先驱之一，目前在专门从事交易系统分析与开发软件的Trading Blox公司担任研究与发展部主任，并在tradingblox.com/forum上开办了一个机械系统交易者的网上论坛。

湛庐文化·出品
Cheers Publishing
更多精彩书讯，请搜索关键词：
湛庐文化 新浪博客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成就商业阶层事业与生活的梦想



成就商业阶层事业与生活的梦想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

INSIDE THE MIND OF THE TURTLES



海龟交易心法

[美] 柯蒂斯·费思 (Curtis M. Faith) ◎著
刘 利◎译

中国人民大学出版社
·北京·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序言

龟壳里的生活

观察海龟，你会发现只有当它把头伸出龟壳时才能前进。

——詹姆斯·布莱恩特·科南特（James Bryant Conant）

我对第一次意识到自己小有名气的情景记忆犹新。当时我正坐飞机从内华达州（Nevada）的里诺（Reno）前往美国东岸（East Coast），坐在我旁边的是一个50多岁的中年男子。我们在闲聊时谈到了各自的基本情况，我提到自己曾经在芝加哥由一个著名交易员组织培训的期货交易团队中呆过。当他问道："你不就是那个海龟吗？对不对？"我大吃一惊。

正是我。从20世纪80年代中期开始，我就成为了一名海龟，这个期货交易员团队的培训者是著名的芝加哥交易大师理查德·丹尼斯（Richard Dennis）。理查德在35岁之前成功地把几千美元转变成超过2亿美元的资产，他因此而声名鹊起。理查德和他的朋友兼商业伙伴威廉·艾克哈特（William Eckhardt）在1983年12月的短短两周时间内教会了我们12个人进行期货交易，然后给我们提供了资金账户进行交易。在接下来的4年半时间里，我们为理查德赚取了1亿多美元，当然我们也因此而出名。作为一名海龟，我为理查德赚了3 000多万美元，是所有海龟中业绩最高的。我的飞机邻座显然听闻过这个故事。

我在第一本书《海龟交易法则》（*Way of the Turtle*）中详细讲述了自己成为一名海龟的整个过程。我在该书中阐述了能够让我们收获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

百万利润的应对市场变化的心理基础，以及我们在海龟培训中使用过的许多交易技巧。我们团队取得的成功成为了商界的传奇，这是首次有人确定地证明交易员可以后天培养，许多新手迫切渴望学习我们的成功秘诀。

我从商界退出后，曾经的海龟计划也宣告结束，我以一名企业家的身份开始了崭新的生活，被引导进入风险资本投资和天使投资（也称为“商业天使”或“非正式投资”）行业。在那里，我发现许多最优秀的企业家、风险资本家和商人处理风险的方式实际上与海龟处理风险的方式是类似的。我们并非把风险看做洪水猛兽，避之不及；相反，我们尊重和理解风险，因为我们知道，正如詹姆斯·布莱恩特·科南特所言，如果总是把头缩在龟壳中，我们是无法取得进步的。

詹姆斯·布莱恩特·科南特是哈佛大学的校长，1941 年他是罗斯福总统的科学顾问，他还是美国臭名昭著的曼哈顿计划（Manhattan Project）的政府文职行政长官。在这篇序言的开头，科南特提到了发展和风险之间的关系。我在本书中研究了风险在贸易、投资、创建新公司和生活决策等活动中的地位，并阐述了人们看待风险和管理风险的方式能够影响他们创新和取得进步的能力。

海龟培训中的许多经验被风险资本家和成功的企业家应用到了不确定的世界中，应用到了在风险管理保护下的其他更普通的领域中。这些经验尤其重要，因为人们在没有确切答案或失败的可能性相当大的时候更不擅于做出决策。而实际上，人们在面临选择和风险时做出决策往往会犯各种各样的错误。

海龟计划结束之后，我与一个曾经做过急诊室医生的人成为了好朋友，我发现他们处理、诊断病人反应中出现的风险和不确定状况的方式，与商人和企业家处理风险的方式非常类似。

在本书中，我将带你去了解海龟和每天都在与控制风险打交道的其他人的内心世界。我将概述海龟、专业交易员、企业家、风险资本家和急诊室医生预测、控制和减轻风险的策略。我还将告诉你如何把这些策略应用到更加普遍的日常情况中。然而，在开始讨论风险之前，我想告诉你的是：在面临选择时做出正确的决策将是多么重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

CONTENTS

第一部分 风险心理大博弈

第1章 两难的抉择

当艾伯特从我的船上跌入水中的那一刻，我不停问自己是开着几乎要散架的船去救他，还是径自去对岸求救？最终对岸的搜救队救了艾伯特一命，我坚信是曾经接受的海龟培训帮我做出对的抉择，这样的经验同样适用于生活、商业和政府决策。

第2章 收益通常来源于风险

虽然一个人的人生中大部分时间都在刻意规避风险，但当你准备好时，即使是最不喜欢冒险的人也能接受风险，并从中获利。使用策略武装自己，你将可以通过控制、管理和降低风险进而更有效地处理风险。

第3章 正视不确定的现实

不确定性是风险潜在的驱动力。如果你能消除某个特定状态下的不确定因素，你便可以通过与你期望的结果一致的决策来消除风险。你可以做最好的决策，但是不确定的现实让“最佳决策”难以实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章　风险大师的心得

真正的风险大师，懂得把握时机和做出判断的重要性，他们能处理风险和不确定性，更能处理未知的困难；没有风险就没有回报，风险大师们在他人停步时继续交易，深知失败是交易的一部分。这一点，正是世人要向他们看齐的地方。

第5章　海龟的避险之道

很难想象我从一个养满鹅群和火鸡的厨房开始了第一份编程工作，之后又凭着一本编程参考书，进入当时世界上最大的计算机公司迪吉多。3年后，我竟有幸成了“海龟培训计划”的一员。整个过程中，我始终铭记三点：保持灵活性、做好失败准备和积极调查真相。

第6章　向急诊医生学习

在急诊室里，风险无处不在。什么都不做，病人可能会死；做错了，病人也可能会死；做对了，病人还是可能会死。因此无论是进行交易还是急救医疗，你都必须当机立断，并时刻准备调整以适应突发情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第7章 心法1：“恐惧”——心灵的杀手

当恐惧达到某种特定程度，会成为心灵的杀手。在交易时有恐惧感会影响交易者的信念，左右其选择，使其在牛市不敢抛售，熊市不敢购买股票。因此，你需要做的是正视恐惧，勇敢战胜，而不要让它们控制你。

第8章 心法2：做好面对一切的准备

作为一个交易员，你永远不会知道哪只股票或哪个市场可能变化，你不知道未来会发生什么，当你对未来一无所知时，最好的策略就是做好面对一切的准备，随时保持思维弹性，投入这场适者生存、不适者淘汰的游戏。

第9章 心法3：成功的交易不是赌博

许多新手交易的时候就像坐在赌桌前，他们的风险投资金额太高，而且他们是根据直觉、传言或某些其他人的建议进行交易的。优秀的交易员承担的风险都是经过了周密思考的，合乎逻辑的风险不是赌博，而更像是一次专业的预测，直到取得良好的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 10 章　心法 4：错误决策并不可怕

很多时候，亏损比赚钱的可能性大很多，影响交易结果的是收益与亏损之后的金额总量，而非你做出的正确决策是否比错误决策多。当知道已经失败的时候，优秀的交易员能够自如地做出决策，因为他们知道犯错之后才能做出关乎对错的抉择。

第 11 章　心法 5：认清现实

为一个交易员，没有什么比准确的现实更加重要。交易员知道他们的决策可能会导致损失，他们也知道自己需要尽快了解这些损失。对市场真相的关注让成功的交易员不会闭目塞听，他们眼中的世界也不会脱离现实。

第 12 章　心法 6：迅速离市，降低风险

与积极调查真相同样重要的是：当结果与你的希望相违背时有所行动，快速回应变化，而不是负气妄为。当市场的价格到达之前觉得离市的价格水平时，一个成熟的交易员经常会迅速地离市，以降低风险。

第 13 章　心法 7：更多关注过程

优秀的交易员知道事情如果没有按照期望发展并不一定意味着交易是个错误。他们会因为某种特定原因而增加交易量，也会因为某种特定原因而取消那些交易。优秀的交易员关注的是交易的理由，而不是少数特定交易的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三部分 身边的海龟心法

140 **第 14 章　让孩子直面风险**

未来无法预测，因此培养孩子时，我们应该摒弃那种仿佛确切知道 20 年后发生什么的想法。我们需要的不是应试教育，而是给孩子提供实践和失败的空间，让他们通过实践学习来积极探索、直面风险。

149 **第 15 章　从控制风险到有效决策**

曲解事实、刻板僵化、反应滞后、回避风险……这些都是大公司以及政府部门的诟病，面对未来的不确定，推行改革难上加难，如何彻底贯彻控制风险的 7 大心法以有效地做出决策成了每一位政府官员和企业高管的课题。

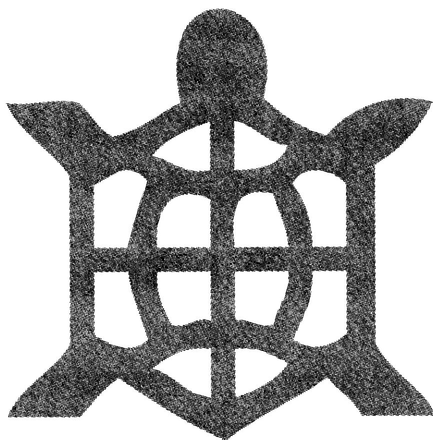
162 **第 16 章　做风险的主人**

作为雇员或投资者个人而言，当今商业和社会环境的不确定程度比以前更高。实际上，这是一个不确定性加剧的时代。学会尊重那些无法避免的风险，但是不要害怕风险。不管怎样，风险都是可以控制的。

178 **后记　期待更大的梦想**

[illegible] **结语**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一部分

风险心理大博弈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ONE

不要把生命浪费在怀疑和恐惧中；抓紧时间解决眼前的问题，在此期间做出的恰当选择，定将会成为对今后岁月的最好准备。

——爱默生

第1章 两难的抉择

23岁那年，我面临了人生中第一次真正的生死抉择。虽然我并没有生命之虞，但我的朋友艾伯特（Albert）却处于死亡边缘。艾伯特比我年长约15岁，他已是一个丈夫和两个孩子的父亲，而我仅有数秒钟来做出选择，我知道如果做出不当的选择定会让自己悔恨终生。

我已经离开了水面，“Nacra号”赛艇侧边有两只5.8米长的狭窄白色金属圆筒（做浮桥用的），我就站在其中一只圆筒上。我已经安全了。然而，艾伯特却没有抓住机会上船，现在距离我有二三十英尺远。风力十分强劲，平时只用来坐的蹦床现在被用做了风帆，船的航行速度超过了艾伯特游泳的速度。我坐在船上，随着船向前移动，而距离艾伯特却越来越远。

我们距离最近的湖岸仅3英里，离日落还有约两个钟头。虽然当时正处于7月中旬，天气晴朗，而且气温很高，但是水温却非常寒冷。夏季，湖水的表面温度上升，但是就在湖水表面下四五英尺的地方，水温仅有7摄氏度。巨浪激荡着湖水，因此表面的湖水与更深的湖水混合在一起，使得水表的温度下降。我知道艾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯特凭自己的力量是无法活过那个晚上的。

大约半个小时前，我们从位于内华达水晶湾（Crystal Bay）的码头出发，逆风前进。湖面上到处都是白浪，这通常意味着非常适合航行，我喜欢白浪。向南延伸的半岛起始于太浩湖（Lake Tahoe）的北部，把水晶湾一分为二，而我的码头位于半岛的阴面，那里风大、阴湿。最常刮的风是东南风，因此半岛对风和波浪都起到了阻挡作用；这里同样隐藏着反常的夏季暴风雨的危险天气。

离开码头的两三分钟里，我清楚地感觉到风浪与以往不同。我的赛艇有两根吊杆线（类似秋千）；我们把这些吊杆线和降落伞背带系到腰上，这样可以防止强风把我们吹到水中。当时风力非常强劲，我们把两只脚放到船身的侧边，以此增强我们重量的杠杆作用，帮助赛艇保持直立。艾伯特和我身材都比较高大，因此正常情况下我们要让赛艇保持平衡是没有问题的。

这一天情况不同，波浪巨大。缓慢起伏的波浪（波浪的振幅大，但并没有浪花）很可能有 12~15 英尺高，因此我们只有乘在浪尖上才能看到湖岸。当我们跌落到波谷时，只能看到我们的船和波浪。这在广阔的大海上并不稀奇，但是我在太浩湖（仅 27 英里长）却从未遇到过这种情况。我把锚抛到尽可能远的地方，以增大前行阻力，但是我们航行的速度仍然比我希望的速度快得多。我们乘风破浪、速度很快，冲击非常猛烈。我们坐得太靠前，船的重量全部集中在船头，因此当我们掠过每个波浪的浪头时，与迎面而来的波浪正面冲击着。平时应该漂浮在水面上的金属圆筒，现在却沉到了水中。除非我们能够把重量向船尾转移，否则重量集中在船头（让船不停地剧烈颠簸）会让我们随时都有翻船的危险。波浪太猛烈了，我认为我们无法安全地掉头返回码头。因此我决定抄近路横越水晶湾，改向沙港（Sand Harbor）前进。如果我们以斜线的角度迎着波浪前进，更容易控制平衡。

艾伯特的位置仍然太过靠前，这让圆筒吃水更深了。一次颠簸之后的骤然减速使得船尾向空中翘起三四英尺高。我提醒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他："艾伯特，你需要向后移。如果我们后面的重量太轻，船会翻的。"他吓坏了，无法动弹。我不能责怪他，这是他第一次乘坐赛艇航行，而且此时情况紧急。我有多年的航船经验，就连我也感到害怕。我只能想象他的脑海中在想些什么。我真不应该在这样的条件下带初学者出海——这都是我的过错，我后悔极了。

我们在水晶湾的航程进行到约一半时，船最终还是翻了。船撞到波浪上时，惯性让我继续前进。船停了下来时，我猛地撞到了前面的艾伯特身上，把他的脚撞离了船身，我们都重重地落入水中，身上仍然吊着船上的吊杆钢索。当我露出水面时，艾伯特正在已经翻倒的船旁边；我向他游过去。

几秒钟之内，风吸住了颠倒的蹦床顶部，把船吹向一边倾倒。我惊奇地发现船桅正飞速移动，我湿湿的双手根本无法抓住光滑的桅杆。再次尝试了一次，船移动的速度太快，这时我几乎位于桅杆的中间。我知道再过几秒钟桅杆将完全从我面前滑过。在桅杆靠近的最后时刻，我伸出手臂抓住了船的边缘，希望能够牢牢地抓住船体粗糙的部分。最后一次奋力一抓之后，我成功地把自己拉到了船上，并靠近金属圆筒。我当然期待看到艾伯特正站在圆筒上等我，他离船比我近得多。

可是，他不在那里！

我转过身发现艾伯特距离桅杆末端有四五英尺。没有接近他的其他方法了。绳索仍然系在船上，但是艾伯特已经距离太远了，而且每过一秒钟距离就增加约一英尺。太迟了，之前我居然忘记提醒艾伯特另一件事：在航行中，最重要的规则是和船呆在一起，时刻和船呆在一起！

你可以爬到船顶上以保存体力，这样可以避免沾到冷水。这将让试图救援的人更容易发现你，与消失在白浪中的单个泳者相比，这更容易被发现。我从仍然斜向一边的船体中拉出一块五英尺的活动船板（船底中心防止船漂移的垂直升降板），把它扔到尽可能靠近艾伯特的地方。也许中插板能够帮助艾伯特浮起来。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的身体接触冷水越少，那么他存活的时间也就越长。我拉出另一块活动船板，同样抛了出去。

当风吹打着白浪，把我吹得离艾伯特越来越远时，我迅速地在脑子里抉择。我可以选择和他呆在一起，两三个小时之内我们都将独自飘荡在湖中，距离湖岸几英里远，当 Nacra 搁浅时没人知道我们会在哪里。根据常理判断，任何看到我的赛艇的人都可能以为这仅仅是从停泊处断锚之后漂过湖泊的。因此，如果我留下来和艾伯特呆在一起，很有可能我们两个都将在晚上暴尸湖中。

如果我留在船上呢？ 5.8 米长的 Nacra 是一只两人赛艇。这只赛艇曾经翻过很多次，在正常条件下，用两个人的重量把帆和桅杆从水中举起来是相当简单的事情。

这次的情况却不同。在巨大的波浪中只身一人，我怀疑自己一个人能否将它举起来。但是我不妨留在船上，试着让船直立，把船开到湖边去求救。即使我不能驾船，我知道它向湖边航行的速度仍然比人游泳的速度快。我知道艾伯特的生命需要靠我做出果断的判断。

回顾往事的时候，我确实做过一些正确的举措。我们离开码头之前，让艾伯特穿上了一件短潜水服和救生背心。现在我知道他保持漂浮状态应该是不成问题的，而潜水服能暂时保住他的体温。因此我们还有一些时间——只是不够一天的时间。

也许你认为留在船上是个轻易的决定，这样我就不用以身犯险。然而，我只能告诉你我真的不想把艾伯特留下。看着他离我越来越远，我内心非常难过，我想和他呆在一起。当他渐渐地漂远时，我有个不祥的预感，我可能再也见不到活着的艾伯特了。

当他离开我的视线之后，我试着让船直立。我知道艾伯特生还的最大希望在于我能把船开到湖边。我被风径直吹向海滩，因此我知道自己没有生命危险；最坏的情况是，我可能在三四个小时内被风吹到相对平坦的沙滩上；但是艾伯特已经没有三四个小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时的时间。如果日落时他仍在水中，那么晚上几乎不可能有人能找到他。在如此冰冷的湖水中他将活不到天亮。

我预计要让船直立将非常困难，因为在正常情况下一个人的重量也无法拉起潮湿的帆。过去，我只尝试过两个人让船直立，因此当我第一次尝试一个人拉帆时，非常意外的是 Nacra 竟然毫不费力地从水中直立起来了。巨浪帮助帆的顶端浮出水面，而帆的顶部又反过来受到风力作用，把帆从水中向上拉了起来。

然而，这又产生了另一个问题。当我让船向上直立之后，Nacra 差不多又立即翻入水中。于是我只好游荡在船周围，再次让船直立起来。我非常小心，生怕自己抓不住船。经过大约四次失败的尝试之后，我决定把主要的船板拆开——系在主要的大帆末端用来控制风力的绳索，估计那样可能会降低翻船的可能性。在我下一次尝试之后，船保持了直立。尽管主要的船板分开了，但是船的动力仍然相当大，而且现在船的航行速度非常快。

现在，我面临着第二次重要的选择：我是试着回去单独寻找艾伯特，还是应该径直去岸边求救呢？我独自驾驶着一艘应该两个人驾驶的船，在湖上从未遇见过的最恶劣的条件下航行。由于白浪和巨大的波浪，当与艾伯特距离最多 150 英尺远时，他从我的视线中消失了。坐船去找他非常困难。我距离三个不同方向的陆地还有两英里，因此返回去难以找到路标。我决定径直去求救，顺风航行，因为那将是速度最快和最轻松的，而且可以把我带到有人的陆地上。

海岸边有一个警卫站，那里有一架援救飞机，可以带领救援人员非常迅速地找到艾伯特。如果我能够及时靠岸，他获救的机会会很大。我航行到距离岸边不到 1 英里的地方时，大约每 5 分钟翻一次船。船头的三角帆——船头较小的帆被强风撕成了碎条，主要的船帆也开始撕裂了。经过约 4 次翻船之后，船帆已经破碎不堪，我险些无法再让船直立起来。我距离岸边仍然相当远，但是船航行的速度飞快，风的力量仍然能把我往岸边吹，速度比我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己游过去要快得多。我所能做的只有等待。

过了大约三四十分钟，我离岸边已经够近了，海滩上的住户发现了我的船。当我到达可以呼救的距离时，我请求对方呼叫海岸警卫站，因为我的朋友仍在水中。我告诉她艾伯特的大致位置，她立即打电话求救。当我完全着陆之后，我给艾伯特的妻子打电话告诉她艾伯特仍然在湖中，海岸警卫正赶去救他。她听到这个消息后非常不安，这是可以理解的。

当看到海岸警卫的飞机出现在上空时，一直等待在岸边的我们变得满怀希望。之后不久，我们从电话中得知他们发现了艾伯特。他们从空中看到了我扔给艾伯特的白色短板。不一会儿我们得知艾伯特已经在救生船上了，正在返回湖岸的途中。我们欢呼起来，但是他仍没有脱离危险。他的体温过低，随时都有可能死于心脏骤停。他的体温下降到极限范围。仍需几个小时才能脱险。

艾伯特活过来了，我们永远都不会忘记那天。

不确定状态下的选择

我那天做出了决定艾伯特生死的两个选择：第一个是是否把他留下，试着独自驾船；第二个是开船去救艾伯特还是径自去求救。这些选择的结果在当时都是未知的。如果我决定留下来与艾伯特呆在一起；我们可能生还，也可能两个人都死。如果我驾船去寻找艾伯特，可能很快就找到他；也可能找不到他，从而失去了求救的宝贵时间，那么他可能因此死去。还有可能就是我做了现在自己所做的一切，但是他仍然可能死去。

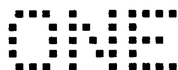
每一个选择都包含着巨大的风险，而且后果非常严重。当我做出每一个选择时，我选择的都是我认为最可能让艾伯特成功获救的路线。我没有犹豫，即使我知道无论何种方法他都很有可能会丧命。尽管有时做出的“正确”决定仍可能会导致严重的不良

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后果，而“错误”的决定却可能起死回生；但我仍然坚信我接受的海龟培训帮助我救了艾伯特。我接受的培训就是如何在不确定的状态下进行决策。

总的来说，在不确定的状态下，我们人类并不擅于进行决策。实际上，当我们面对不确定的情况时，更可能做出错误的决策。在本书中，我将讲述许多有关面临风险和不确定状况的经验，这些都是我在海龟培训以及之后的企业家培训中学到的知识。这些经验同样适用于生活、商业和政府的决策。其实随着我的年龄和见识的增长，我发现人类在处理不确定事件时的无助是一种普遍的社会现象，这种共有的社会行为是导致浪费、耽搁以及不合理的资源分配的主要原因之一。在接下来的两章中，我将准确地解释所定义的风险和不确定性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



不要害怕担风险，那里硕果累累。

——杰克逊·布朗（H. Jackson Browne）

第2章　收益通常来源于风险

想象这样一个情景：在撒哈拉沙漠以南的非洲大陆上，你正在纳米比亚（Namibia）和安哥拉（Angola）边境上的库内纳河（Cunene River）河畔，时间是晚上。你当时正在一个轻巧的帐篷中露营，露营地一片漆黑。导游们都已经进入了梦乡，你听到远处鸟儿飞过的簌簌声。突然你听到了大树枝猛然断裂的巨大响声。你睁开了双眼，现在睡意全无了，你在想着到底是什么东西如此靠近你的帐篷。那会不会是你在旅途中曾见过的狮子呢？

可能是，也可能不是。但是树枝的猛然断裂声刺激了你的肾上腺素分泌，肾上腺素的升高使你提高了警觉，让你随时准备行动。你将很长时间无法入睡。

我们大多数人都害怕风险，因为我们把未知的危险与之联系在了一起。这种情绪激动的本能反应与我们在灌木丛中听到某些突如其来的声音时惊醒都来自于同一个系统。“未知”可能会意味着导致死亡或贻害终身的痛苦和肢体损伤，人们害怕风险的原因也是一样的。未知的危险激起了一种复杂的生物学机制，这种机制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在我们面对新环境或动乱时会不受控制。这些在远古时代举足轻重的机制和面对未知的心理反应现在则成为了一种障碍。有时人们不惜一切代价避免风险，不管是教育、就业，还是个人抉择的时候，他们都尽量选择走安全路线，为避开高风险而做出保守的选择。

然而许多人发现即使在经历了稳定平安的生活之后，他们也会经常面临不期而至的状况，这些状况产生的危险与他们如此努力避免的风险非常类似。因此，你无法避免风险——而且你也无法准确地预测所有投资、交易或个人选择的结果。任何人都不能做出百分之百准确的决定，即使是传说中的金融专家或经济学家也无法做到。我为此引用了个人非常喜欢的几个经济学家的观点，他们都强调了经济学家也无法做出完全准确的预测：

> 所谓经济学家就是明天将知道为什么他昨天的预言今天没有实现的专家。
>
> ——劳伦斯·彼得（Laurence J. Peter）

> 经济学家的猜测和其他任何人的猜测并无两样。
>
> ——威尔·罗杰斯（Will Rogers）

> 咨询 5 个经济学家你会得到 5 种不同的答案——如果你去哈佛大学将得到第 6 种不同的答案。
>
> ——埃德加·菲德勒（Edgar R. Fiedler）

如果这些所谓的专家都无法准确地预测有关金融和经济的未来，那么其他人又怎么有希望去处理不确定的事情呢？除了不确定性的挑战，人们还会因为做出正确决策的需求而受到限制，好像只有唯一一条正确的路径可行。

事实是，在复杂的体系中，正确的答案或选择并非只有一个。有时，你能做到最好的是进行专业性的预测——即使会产生不希望出现的结果。让我们来看看风险的准确定义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



风险的定义是“不确定结果中的敞口”（敞口指在金融活动中存在金融风险的部位以及受金融风险影响的程度）。这个定义表明风险有 3 个独立的组成部分：

1. 不确定——未知或无法预测的事件或环境；
2. 结果——市场、商业环境或社会背景的变化；
3. 敞口——某一特定结果中的金融或社会投资。

让我们进一步来研究这些概念。根据这个定义，只有在不确定结果中存在敞口时才有所谓的风险。举个例子，如果你没有在股市中投入资金，那么你在与股票价格下跌相关的风险中就没有敞口——当然，除非下跌的幅度非常大，能够对经济的其他方面产生影响。如果你不是居住在某个特定的国家或者没有任何投资项目，那么你在那个国家的经济危机中就没有任何敞口——当然，除非经济下跌非常严重或者那个国家影响力足够大，其经济问题能够波及到你拥有投资的国家。

不确定的事物推动风险。如果我们知道如何确定未来的发展，那么我们一般会通过评估其潜在的风险来决定是否去冒险。如果结果能够预测或确定，就不存在风险之说了。

然而，在一些情况下，我们没有足够的信息来做出“正确”的决策。而在其他情况下，不管我们做了多少研究，也不管我们研究了多少不确定结果的数据，太多复杂的因素让我们无法确切地预测未来。我们不能提前预测一周后的天气状况，不能预测经济的波动，不能预测石油的价格，不能预测美元市场价格的趋势，不能预测房地产市场的实力，也不能预测两个月以外的标准普尔 500 指数的价格。

这表明有两种不同类型的不确定：

1. 信息的不确定——由于缺乏信息导致的不确定；
2. 混乱的不确定——由于太多复杂情况导致的不确定。

第一种类型的不确定是由于实际情况的限制而引起的。为了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

减少不确定性而必须进行的研究或调查可能花费了太多时间或金钱。例如，某种产品在特定市场的生存能力最开始可能是未知的，但是在你进行了市场调查之后，你可以减少——甚至还可能消除这种不确定的状况。举个例子，假如你想确定市场对某个特定产品定价的接受能力。你可以限量试销某种产品，而试销结果就能够验证之前的假设是否合适，能够有效地降低产品投放的不确定性和风险。如果你没有进行市场测试所需的时间或资源，那么与决策相关的信息不确定将仍然存在。

而与之相反的是，混乱的不确定不能通过调查或研究消除。你无法在几个月前就知道一场突如其来的暴风雨或病害会将葡萄园里丰收的葡萄一扫而空。你无法在几个月前就知道一场飓风将会摧毁新奥尔良。在混乱的不确定情形中，预测未来结果的许许多多可能的方法实在是有太多变数。

这表明一些（而非所有）不确定的状况是可以避免的。但是没有办法消除与大多数决策联系在一起的所有不确定性。

结果是不确定产生的影响。金融方面的结果是资产或投资的价值发生变化。这些变化可以通过黄金价格下跌、房价下跌、一场毁坏你房子的洪水、低迷的经济环境以及其他途径而清楚地表现出来。

上述所有例子都能给你带去不同程度的财政危机，还有最初并非金融本质的其他类型的结果。举个例子，如果你花了 7 年时间努力想要成为一名律师，一旦毕业后你发现自己实际上并不喜欢律师工作，那么你的诸多努力可能就浪费了。如果你是一个电子公司的产品经理，你生产的某种产品不受欢迎，无人购买，那么你就会因为产品的效益不佳而承担风险。你可能会被降职，也可能失去晋升的机会，还可能被炒鱿鱼。

在一个不确定的环境中，结果是特定的。你永远都无法准确地预测未来会发生什么事情。你唯一能做的就是做出最佳的预测，即使预测经常是错误的。当出现结果时你能够应对的最佳方式就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是别把它们当做坏事，而是把它们看成是现实的必然性——毕竟，现实就是现实。

敞口可以理解成是在某个特定结果中拥有金融或社会投资。因此，如果你在某一特定风险中没有任何投资，那么你在其内在的风险中也就没有敞口。大多数情况下，敞口是根据你盈利或亏损的潜力来衡量的。如果你花 200 000 美元购买了一套房子，而且该房子的产权完全属于你，那么你就拥有相对于风险的敞口，风险的表现形式则是当地房价的波动或是发生火灾、洪水、地震或其他自然灾害的可能性。如果你以 200 美元的股价购买了某一公司 1 000 股股票，那么你就拥有相对于那种股票价格波动的敞口。你投入资金的数额决定了敞口的程度。在上述两个例子中，你的金融敞口总额都将达到 200 000 美元。

尽管许多人把敞口看做是不确定和风险的直接结果，而且因此认为自己无法控制敞口的程度；但是人们还是有办法增加或降低他们的敞口。虽然对个人而言，结果一般是不可避免的；但是总的来说，敞口还是可以部分或完全避免的。例如，你无法让股市停止下跌，但是你可以抛售手中的股票，那样股市的下跌就不会对你产生影响。

我们也可以考虑一下私房屋主的例子。万一发生火灾或洪水，房屋就会贬值，即投资价值下降，屋主就容易遭受损失。但是同样的那个屋主可以给他的投资买份保险，这样就能够避免因为火灾或洪水等自然灾害导致的投资损失。从长期来看，大多数人会发现保险的开销并不大——而且这是降低敞口的一个简单方法，尤其是当你考虑到没有保险的房屋遭受破坏时的巨大经济损失时。

投资者，尤其是金融机构投资者，通常会把波动性和风险看做同一回事。波动性是必要的，但是并不足以构成风险。换言之，波动性是风险评估的一个必要组成部分。在以波动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性为基础的评估中，许多其他类型的风险都没有出现过。这些关键的风险包括：

1. 非流动性风险；
2. 信贷风险；
3. 短期流动性风险。

这些风险的共同特点是它们在大多数环境中可能是有利的，但是一旦遭遇突发的市场变化，它们就可能受到巨大的影响。2007 年中后期的市场变化中充满了大量实例，在那些实例中，这些几乎不能预见的风险完全掌控了市场和价格。任何没有包括这些事件类型的风险的评估程序都存在着致命缺陷，是残缺不全的。

——杰克·施威格（Jack D. Schwager），

另类资产管理公司（The Fortune Group）常务董事兼主要负责人；畅销书《金融怪杰》（*Market Wizards*）的作者。

敞口存在着常被忽略的内涵意义，理性的投资者知道其仍然拥有利润，而且他们经常会故意利用资金杠杆增加投资的敞口。他们这样做是因为某项投资价格波动的敞口越大，投资的潜在影响力越大。通过以下的两个例子我们来考虑一下诸如期货交易合同和证券交易中的顾客保证金户这类金融投资交付给投资者的资金杠杆。

在第一个例子中，我们的投资者是一个想要投资黄金的女士，她拥有 4 500 美元。当黄金价格为 900 美元每盎司时，她可以从一个金属经纪人那里购买 5 盎司黄金。然而，如果这个投资者希望增加投资的盈利潜力，她可以选择用 4 500 美元购买纽约商品交易所金属交易的一份 100 盎司的黄金期货交易合同。这份期货交易合同可以让她控制价值 90 000 美元的黄金，而那份合同的资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金杠杆将设定为 20:1，因为她在期货交易合同中投资的每 1 美元可能需要 20 美元的敞口。一方面，黄金价格每上涨 1 美元，投资者每投资 1 美元就能得到 20 美元的回报；另一方面，每 1 盎司黄金的价格只要下跌 45 美元，也即下跌相对较小的 5%，投资者的 4 500 美元就会全部损失。期货交易合同拥有其内在的资金杠杆，因为一份相对较小的初期投资就可以控制一大笔物品或商品的合同。

在第二个例子中，是一个想要从经纪公司立即购买尽可能多的苹果公司股票的投资者。他知道如果使用一种称为"顾客保证金户"的金融工具，他就能购买超过自己支付能力的股票份额。在美国政府设定的 2:1 的保证金限制中，投资者在顾客保证金户中投入的每 1 美元可以让他购买多达 2 美元的股票，因为他的顾客保证金户能够有效地从他的经纪公司中贷款来购买额外份额的股票。

通过使用顾客保证金户，投资者投入的 200 000 美元现在可以供他购买 2 000 股每股价格为 200 美元的苹果股票，这个数量是他在正常账户中可以购买的 1 000 股的两倍。但是，在顾客保证金户增加投资者在苹果公司的股票份额同时，他的敞口也增大了。以此为例，如果投资者使用正常的账户去购买股票，苹果股票的理论价格从 200 美元跌至 100 美元就会让投资者损失 100 000 美元。但是由于他使用了顾客保证金户来购买 2 000 股股票，因此同样的理论价格跌幅将导致投资者 200 000 美元的损失——这个数额是使用正常账户的两倍。

正如前面两个例子的示范，资金杠杆是一把双刃剑。它同时增加了盈利和亏损的几率，因为它增加了投资者相对于不确定结果的敞口。

接受风险

许多人一致认为风险是不利的。在他们眼中，应该预防风

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

险——甚至避开风险。

我却不这么认为。

我爱冒险。我接受风险。

如果你的目标是一小步一小步地稳步前进，那么你没有必要冒险。但是，如果你想要得到巨大的飞跃，那么你就无法避开风险。

如果乐于慢慢学习，那么你可以避开大多数风险。然而，如果你想快速学习，那就必须不断地督促自己并承担失败的风险。

虽然一个人的人生中大部分时间都不会经历非常严重的风险，但是零风险的过程并不见得就是最好的。实际上，正如本书将要告诉你的一样，当你准备好时，即使是最不喜欢冒险的人也能够接受风险，并从中获利。用这本书提供的策略武装自己，你将可以通过控制、管理和降低风险而更加有效地处理风险。不仅如此，当你阅读完本书后，你也许会诧异于自己竟是那么希望生活中能够多一些风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ONE

对我来说，没有什么东西是确定的，但是眼前的星光让我充满梦想。

——文森特·梵高（Vincent Van Gogh）

第3章　正视不确定的现实

不确定性是风险潜在的驱动力。如果你能够设法消除某个特定状态下的不确定因素，那么你便可以通过与你期望的结果一致的决策来消除风险的敞口。你可以做出最好的决策，因为存在最好的决策。但是不确定的现实让卓越的“最佳决策”难以实现。

最常见的是不确定性无法消除。通常情况下，人们没有足够丰富的资源或时间来对未来态势进行专业的预测。但是，即使你真的碰巧有时间，而且拥有世界上所有的背景资料，也不可能做出完美的决策。未来通常会出现你无法预测的事件和你从未见过的竞争对手，还有你意料之外的复杂因素。不管你可能掌握多少信息，不管你的电脑多么厉害，不管科技变得多么高端，也不管你对备选方案的研究有多深，未来几天或几周后仍然有太多无法准确预测的事件和情有可原的情况出现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我认为人们对风险和不确定性的最大误解是：认为可以在无风险和没有不确定性的情况下投资。黑天鹅[①]、经济衰退和熊市在历史中屡见不鲜，将来也会继续存在。然而令人奇怪的是，许多投资专家和投资上市公司在这些情况发生时表现得很惊讶。一个世纪的美国经济史可供各界研究，战争、经济衰退、暗杀、熊市、银行倒闭等等，这些都不是一次性的事件。在生活富裕的基础上尝试创建一个投资组合是摆脱贫困的捷径。

——尼尔·甘农（Niall Gannon），

摩根士丹利美邦公司旗下 Gannon Group 公司的财富管理董事和领导成员，该公司是一个为超高净值人士[②]提供服务的资产管理公司。

与第 2 章中讨论的一样，不确定的情况通常可以归为下列两类：

1. 信息的不确定——由于缺乏研究某个情况所有潜在结果，以达到消除不确定性的必要时间或足够的信息资源而导致的不确定。
2. 混乱的不确定——来自于系统复杂性的不确定性，存在太多未知情况，太多相互影响的因素或者太多独立因素。

---

① 在发现澳大利亚的黑天鹅之前，欧洲人认为天鹅都是白色的，“黑天鹅”曾经是欧洲人言谈与写作中的惯用语，用来指不可能存在的事物，但这个不可动摇的信念随着第一只黑天鹅的出现而崩溃。黑天鹅的存在寓意着不可预测的重大稀有事件，它在意料之外，却又改变一切。人类总是过度相信经验，而不知道一只黑天鹅的出现就足以颠覆一切。然而，无论是在对股市的预期，还是政府的决策中，黑天鹅都是无法预测的。——译者注

② 指净资产超过 3 000 万美元的人士，所谓的净资产是除了其自用住宅和耐用消费品之外的可投资资产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值得注意的是，两种不确定性对一个人的心理会产生不同的影响，有事实可以证明，人们在混乱的不确定情况中和信息的不确定情形中的决策是大相径庭的。以此类推，如果你想提高自己处理和应对由不确定性驱动的风险的能力，你必须先要学会区分自己对这两种类型的不确定性的心理反应。

混乱的不确定是存在于你无法控制的体系中的不确定性。天气可能是日常生活中人们面对的最混乱的不确定系统。不管气象学家怎么努力，他们也没有办法真正准确地提前一周或两周预测洪水、飓风、干旱和暴风雪。气象预报中心甚至无法百分之百准确地预测未来一个小时这样短时间内飓风的走向。太多不可控的力量同时作用，以至于无法进行绝对准确的预测。

金融市场的运作方式基本相同。那里有太多不同的金融操作者，他们拥有太多各异的日程安排，因此一个人要近乎百分之百地准确预测未来的价格是不可能的。

当大多数人在混乱的不确定环境中面临重要的决策时，他们的本能反应都是去咨询专家。你很可能有过这样类似的经历：即使你知道预测未来是不可能的事情，但是你对固有的未知世界的渴望很可能会诱使你就此咨询专家。你甚至会让他们帮你预测未来。你绝对不是唯一这么做的人；如果是，你怎么解释电视节目中一系列专题中出现的“专家”呢？

大部分投资者仅根据某个理财者的记录进行风险评估。这听起来可能是明智之举，但是实际上却犯了严重的错误。为什么呢？因为记录中可能没有包括让理财者易受损害的事件。一旦未来发生这类事件，损失很容易就会是记录历史中最大损失的5倍甚至10倍。这种错误是由于记录历史不完善、不能代表未来可能的所有情况而造成的。

——杰克·施威格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财经电视的节目似乎在永无止境地播放着专家小组对特定股票和市场的详细预测。未来的股市将要下跌，或者将要上涨。

一个普遍的误解是先前的下跌预示着未来的下跌。这并不正确，因为情况可能变得更糟。

——杰瑞·帕克（Jerry Panker），

海龟成员之一，切萨皮克资本公司（Chesapeake Capital）的首席执行官，该公司是一个期货资产托管公司，其管理的资金超过 10 亿美元。

但是事实是专家也正在猜测。他们真正知道的并没有他们声称能够知道的东西多。实际上，没人能够做到。

过去几年中，许多人在最大的冒险中采取了金融“专家”的意见，结果证明专家有关房地产市场和股市的预测是非常错误的。大多数“专家”，其中包括调控经济的政府机关首领，他们对金融危机深度和严重性的预测也是完全错误的。

鉴于混乱的不确定几乎不可能控制，那么在信息的不确定风险中完全可以有“正确”或“错误”的决策，但是信息的不确定性陷入了其自身的复杂环境中。尽管实际上在信息不确定状况下正确的决策理论上是可知的，然而必须用来获得正确决策的时间和资源通常是不合理的。在这一点上，信息不确定和混乱不确定相比并没有什么优势。在这两种情况中，当你必须进行决策时你都无法知道未来的态势。本质上而言，我们不能消除不确定性，而且只能做出不完美的决策。

因此，在商业、政府和私人生活中，我们经常会做出糟糕的决策。你将面临那些决策导致的消极后果，而且你将因为那些决策而痛苦或遭受损失。

近年来，随着拳头产品的周期越来越短，这个问题不断升级。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾经需要一年做出的决策现在一般必须在几个月或数周内完成，给决策过程的压力越来越大。

然而，幸运的是，如果你知道如何处理决策可能出现的错误后果，那么你就能更好更快地做出决策。正如我在下面的章节中说明的一样，当你面临不确定状况时，有许多可供你选择的策略。

当处于可能导致危险的不确定环境中时，人们通常会发现自己回到了更加简单的思维方式——原始思维。当人们必须做出可能意味着损失或伤害的决策时，这种情况发生的几率最大。

从进化的角度而言，总的来说这并不稀奇。对原始人来说，尽可能地做出避免风险的决策是明智之举。毕竟他们面临的风险——从大规模的流血牺牲到传染病和中毒事件，再到与狮子、熊和其他野生动物的斗争，这些风险通常都太大了，难以克服。承担风险最好的结果是，导致轻微损伤；而最坏的情况是，导致死亡。相比为避免风险而进行的相对较小的花费，承担风险显而易见不是个好举措。在原始社会中，原始人的决策相对简单：面对狮子、熊或眼镜蛇，要么选择躲避，要么不躲避。总而言之，风险如此之大，部分策略是没有意义的。如果某样东西可能致你于死地，那么尽一切可能去避免才真正有意义。

不管你把原始人类的避险心理归结于自然选择的进化过程，还是遗传学上根深蒂固的人类本能，结果的实质都是一样的：原始人害怕危险，而且时时刻刻都在尽可能地避开危险。然而，随着时间的前进和人类文明的发展，从最开始的小村庄发展到商贸和相互影响的更加复杂的广阔国际网络，人类的原始思维开始成为了一种阻碍。由于我们发展了保险业、期货市场和以公司形式存在的资金和资源的合作经营，而且我们所谓的风险已经偏离了生理角度上的危险，而是主要转向金融风险，因此那些让我们的史前祖辈们非常受用的品质和能力已经变成了现代人的累赘。随着我们的竞争变成以金钱和由此产生的以权利为中心的竞争，我们的原始思维阻碍了我们的进步，它们会导致我们犯错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处理不确定状况的最好策略是承认生命绝对不是命中注定的，这样你就不会因为原始思维的倾向而受限。实际上，如果你想更加有效地把握不确定性，那么你必须打破这种思维限制，而且必须接受现实：你的决策和行为结果都是未知的。

一般而言，政府、商业和个人生活中的最大失败都是因为用来处理不确定状况的策略不现实所导致的。通常情况下人们以及他们经营的团体都把唯一的目标集中在获得正确的答案，得到最佳解决方案或者是采取最恰当的行动方针上。但是他们最终浪费了自己的精力和努力，因为他们拒绝接受现实：正确的答案并非经常存在，一般并没有最佳的解决方案，而最恰当的行动方针通常仅存在于回顾检讨之中。

通常你可以假设存在正确答案，而且，如果通过自己无法得到那些解决方案，当你试图获得唯一的“最佳”解决方案时，可以咨询“专家”和权威人士。但是你最好能够意识到“不存在绝对正确的答案”这样的现实。因此，通过做好犯错误的准备来应对这种现实。

我的建议真的非常简单。如果你无法确定事情是否会按照你期望的方向发展，那么你就应该有可能犯错误的准备。不要在情况表明有所不同之后还妄想自己的决策是正确的。相反，你应该研究形势的现实状况，并不断追踪其发展态势。不要把所有的精力都用来实行“正确”的计划。相反，你应该有所保留，以防原始计划失败。此外，不要一味地坐以待毙，直到原始计划失败才感到震惊。相反，你应该积极地调查真相，在出现任何不利情况之前就能够知道你的原始计划是否准确。

现在，我认识到这对你们大多数人可能显得有点纸上谈兵了。当你不知道未来的情况时，你当然应该为失败做好准备。你当然不应该把自己所有的鸡蛋放到一个所谓“正确”的篮子里。

除非大多数人很少会按照他们理性认为最佳的方式去采取行动。看看政府和大公司赞助的大多数工程的运作方式就会一目了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然。这些工程的特征几乎都是采取“获胜者掌控一切”的态度。但是，当获胜的竞标者获得这些工程的授权之后，成功竞标背后都存在与科技或创意相关的某种程度上的不确定性，那些不确定性的结果就存在风险敞口。如果他们的科技或创意没有兑现承诺，工程就可能以失败告终，还会浪费大量时间和资金。此外，一旦政府资助的工程失败了，浪费的都是纳税人口袋中的钱。

庆幸的是，我们可以从那些天天都在与不确定性打交道的人那里学习经验。我在 20 世纪 80 年代末退出了商业，然后转行到其他风险事业中，例如开办一家软件公司，还与别人合伙创办了一些其他公司。当我在自己全新的事业中尝到了一些成功的甜头也遭受了一些失败之后，我开始留意到大多数成功的企业家和投资者他们与我的商业同行们和我处理风险的方式基本相同。这让我开始思考也许我作为一个商人所获得的处理市场风险的原则拥有更加广泛的应用性。“也许，”我想，“一个人可以通过学习来有效地处理不确定状况和风险。”

这个最初只是一闪而过的念头在我 2001 年初遇见布鲁斯的时候再次得到了证实。布鲁斯不仅是一个成功的商人，也是一个成功的房地产投资人，但是他曾经的全职工作是纽约西奈山医院（Mount Sinai Hospital）急诊室的一个医生。要理解为什么布鲁斯在所有这三个领域中都如此成功对我来说并不难，从他那里学到一点急诊医疗知识之后，我发现医学同商贸和创业拥有许多共同之处。

在这三个不同的领域中——商贸、创业和急诊医疗，工作场所中最常见的危机包括不确定性、有限的资源以及快速高效地做出决策的必要性。基于这个原因，其逻辑上的结果就是最好的商人、企业家和急诊室医生形成了相似的策略来处理职业危险——即风险和不确定性。我把那些知道如何控制风险的专家称为“风险管理大师”，而且在第 4 章我将给大家介绍他们有效控制风险和不确定性的共同策略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ONE

我们的主要任务不是关注遥远朦胧的未来，而是努力抓住眼前明确的目标。

——托马斯·卡莱尔（Thomas Carlyle）

第4章　风险大师的心得

我对自己做的第一桩交易仍记忆犹新。我的第一个交易导师罗特斯·巴克先生（Rotchy Barker）大方地让我住在他位于威斯康星州（Wisconsin）日内瓦湖畔的避暑别墅中，许多来自芝加哥的最优秀的交易员在那里都拥有自己的避暑别墅。罗特斯必须在收盘之前赶回他在伊利诺伊州（Illinois）的家中，因此他让我留下来照看5个标准普尔500指数合约。我得到他的指示，如果合约的价格下降到某个特定值时就进行抛售。

我仍然能够感觉到当价格逼近他告诉我抛售的那个点位时自己心里的恐慌。我必须迅速地做一些自己以前从未做过的事情，必须打电话交割订单。如果我把事情搞砸了，可能会花掉罗特斯相当大一笔钱，而且还会失去他的信任。

我拨通了罗特斯留给我的电话号码，并预定在某个特定价格进行抛售，我试着竭力效仿罗特斯在预定抛售时使用的措辞。当价格进一步下跌而我还没有接到交割完成的确认电话时，我开始担心了。我想罗特斯第二天发现我搞砸了订单时可能会疯掉。我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


把订单的价格再降低了一点，当我接到电话说已经完成交割时才彻底解脱出来。

那是我第一次经受不确定性的严峻考验。不知道未来会发生什么让人非常地伤脑筋，你必须等待并观望市场的变化。当我交割订单时，无法知道价格是会上升还是下跌，也无法知道我的订单是否会完成交割，更无法知道如何准确地进行交割。所有的过程都没有“正确的”答案。一切无法预测。

不确定性以及由此产生的风险正是交易的核心。没有风险，就没有盈利的可能性。交易员承担风险，换来的是赚钱的潜在可能性，那就是交易员的职能。这点做得好的人就能够赚钱，而那些做得不好的人就会亏损。这就是游戏的实质。

优秀的交易员处理风险的方式和熟练的冲浪者对海浪的处理方式如出一辙。把握时机和做出判断是最主要的。首先，你要选择适当的波浪。如果波浪太大，当波浪翻卷太快时你将被大堆波浪席卷。而波浪太小，你又会浪费进行冲浪运动的好机会。其次，你要准确地把握下落的时机——开始的时候也一样。如果你下落得太早，会撞上迎面的波浪，如果太迟，你又会错过推动你前进的波浪。

对交易员来说，市场提供的机会与波浪给冲浪者提供的机会是同样的。不是所有潜在的交易都应该进行，正如并非所有波浪都应该驾驭。总会出现对你有利的交易机会。这些机会是交易员应该把握的。现在，要准确地把握对交易员有利的时机涉及到大量技巧和专业知识，但是不可思议的是，那些技巧并不是区分优秀交易员和失败者甚至是能力出众的交易员之间的标准。

优秀的交易员和能力出众的交易员之间的区别是他们处理风险和不确定性的能力，还有他们处理未知困难的能力。正如冲浪者必须冒着跌倒和被波浪猛击的风险一样，交易员必须能够承担失败的风险，这样才能够赚钱。没有风险，就没有回报。优秀的交易员甚至在其他人停步的时候继续交易，因为他们深谙未来是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不可能预测的，而那种失败是交易必不可少的一部分。

对优秀的交易员来说，风险是整个风景的一部分——那是必须翻越的高山，这样才能得到山那边预期的财富。优秀的交易员知道他们在攀登过程中必须付出艰苦的努力；他们必须在交易遭受不可避免的损失时疲于奔命，以求当有利的交易出现时能够获得成功。与此同时，优秀的交易员也知道必须小心谨慎地控制风险，否则将导致严重后果。这与服用药物非常相似，小剂量的药物能够起到治疗作用，但是服药过量则会导致死亡，因此风险是不可避免的，也是危险的。优秀的交易员耗费大量时间和精力来控制交易中固有的风险。

从商界退休后，我开始探索自己在交易中以及在创业的冒险中采用过的规则有多少相同之处。因为有了这个经历，我能够把那些交易规则以及我作为企业家的经验扩展成控制风险和不确定性的普遍规则。以下是优秀的交易员用来控制风险和不确定性的 7 大规则，它们同样适用于任何职业或个人生活。这些规则是：

1. **克服恐惧**。优秀的交易员知道恐惧会让我们的决策过程受到抑制，也会让我们逃避冒险。恐惧同样能够在需要快速果断地行动以脱离险境的时候让你无法正常行动——就如同车头灯前的梅花鹿无法辨别方向。任何优秀的交易员都能控制他们的恐惧并在必要的时候果断地采取行动。
2. **保持灵活性**。作为一个交易员，你永远不会知道哪只股票或哪个市场可能产生变化。这是不确定性的实质。你不知道未来会发生什么。当你对未来一无所知时，最好的策略就是做好面对一切的准备。
3. **承担合乎理性的风险**。许多新手交易的时候就像他们正坐在拉斯维加斯的双骰子赌桌前。他们的风险投资金额太高，而且他们是根据直觉、传言或某些其他人的建议进行交易的。他们的冒险很愚蠢。优秀的交易员承担的风险都是经过了周密思考的。合乎逻辑的风险不是赌博，而更像是一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



次专业的预测。优秀的交易员不是赌徒。

4. **做好失败的准备**。如果你不知道未来的状况，而且你选择的交易承担了特定的后果，那么你就有失败的可能性。根据交易的种类，许多情况下亏损比赚钱的可能性甚至更大。影响结果的是赚取和亏损之后的金额总量，而并非你做出的正确决策是否比错误决策多。当知道可能失败的时候，优秀的交易员能够自如地做出决策。

5. **积极调查真相**。作为一个交易员，没有什么比现实更加重要。交易员知道他们的决策可能会导致损失，他们也知道自己需要尽快了解这些损失。对市场真相的关注让成功的交易员不会闭目塞听，他们眼中的世界也不会脱离现实。

6. **快速应对变化**。与积极调查真相和面对现实同样重要的是：当现实与你的希望相违背时，当不确定的未来出乎意料时，有所行动。当市场的价格到达一个交易员先前决定离市的价格水平时——例如，通过抛售他之前买进的份额，一个能干的交易员将会迅速地反应并离市，因此他能够把持续的不确定性的风险敞口降到零。

7. **关注决策，而非结果**。优秀的交易员能够如此轻易地扭转乾坤的原因之一是：他们对不确定状况下的错误决策的意义有更加深刻的认识。他们知道事情如果没有按照期望的方向发展并不一定意味着进行交易是个错误的选择。他们知道很多情况下正确的决策也不奏效。正是不确定性的存在让人有时会做出错误的决策。所有优秀的交易员都会因为某种特定原因而增加交易量，他们也会因为某种特定原因而取消那些交易。优秀的交易员关注的是交易的理由，而不是少数特定交易的结果。

在本章的剩余部分我将进一步阐述每条规则在交易中是如何应用的。在本书后面的章节中我将用一整章来进一步详细讨论每条规则在生活各个领域中的应用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 虽然我自认为我并不是一个标准意义上的“交易员”，但是柯蒂斯整理了一系列让长期投资者和交易员受益匪浅的规则。不管适用期是10分钟还是10年，这些规则着重于自我评价、自我批评。当你试图将自己在市场上的价值定位最大化时，这些品质能够保证你的失败最小化。
>
> ——尼尔·甘农

克服恐惧

恐惧对生活既有帮助，又有阻碍。恐惧让我们避免危险；优秀的交易员知道恐惧会让我们的决策过程受到约束，也会让我们避免冒险。恐惧同样能够在需要快速果断地行动以脱离险境的时候让你无法正常行动——就如同车头灯前的梅花鹿无法辨别方向。任何优秀的交易员都能控制他们的恐惧并在必要的时候果断地采取行动。

恐惧通过两种方式让交易员失去战斗力：恐惧能让交易员避免承担风险，但那样会浪费机会；另外，恐惧能让交易员逃避和避免面对由已经不存在的失败交易来承担风险的现实。恐惧的这两种结果都能够毁一个交易员。你必须学会克服恐惧，让自己成为不确定状况的成功驾驭者。一些交易员必须非常努力才能克服他们天生的恐惧倾向；而其他交易员则发现克服恐惧相对容易一些。没有例外：每一个优秀的交易员都学会了如何克服交易过程中的恐惧。

保持灵活性

作为一个交易员，你永远不会知道哪只股票或哪个市场可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



产生变化。这是不确定性的实质。你不知道未来会发生什么。当你对未来一无所知时，最好的策略就是做好面对一切的准备。

一个交易员永远不会知道某个特定的市场什么时候会产生巨大的回报，也不知道许多可以利用的市场中哪个会让他赚钱。因为他们无法知道哪些市场会变化，因此优秀的交易员会进行多种投资以增加成功几率。这意味着他们会同时在多个市场中进行交易，这样他们就能够利用价格波动中的巨大机会来赚钱。最好的交易员不会在乎在哪个市场中进行交易。他们不断地寻找新的市场，不断地寻找交易过程中赚钱的新途径。

交易员也知道他们重视的交易可能会以亏损告终，因此他们可能需要迅速地扭转乾坤。精明的交易员也知道他们能够在不影响市场的情况下进行交易的合约或股票数量有一个限制。当他们超过这个限制时，要扭转局势就会变得越来越难。为了保持灵活性，优秀的交易员懂得他们必须控制投资规模。

很多人最大的误解之一是认为拥有巨大利润空间的敞口头寸是“风险”。这种看法并不正确，因为那是呈波动变化的。交易员应该更加关注损失资本和先前赚取利润的风险。超出策略中基本的离市规则来减少敞口，这种对未完成交易的利润太过重视的做法将会导致资本的减少以及损失。

——杰瑞·帕克

承担合乎理性的风险

许多新手交易的时候就像他们正坐在拉斯维加斯的双骰子赌桌前。他们的风险投资金额太高，而且他们是根据直觉、传言或某些其他人的建议进行交易的。他们的冒险很盲目。他们希望着，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

祈祷着。

优秀的交易员承担的风险都是经过了周密思考的。合乎逻辑的风险不是赌博，而更像是一次专业的预测。合乎逻辑的风险也会限制敞口，这样一旦交易失败，一个或少数失败的交易就不会对交易员账户产生非常不利的影响。利用合乎逻辑的风险进行交易即根据以下特征进行交易：

1. **适度的敞口**——敞口足够获得较好的报酬，但是不会多到让交易者在巨大的不利价格波动情形中有失去一切的风险。
2. **上升沿**——利用对你有利的机会进行交易。

优秀的交易员只会选择表现出这两种特征的市场进行交易。选择太多合约或资金杠杆进行交易是非常愚蠢的事情；当时机不利时交易量太大则像在维加斯赌博。优秀的交易员都不是赌徒。

做好失败的准备

如果你不知道未来的状况，而且你选择的交易承担了特定的后果，那么你就有失败的可能性。而根据交易的种类，亏损的可能性也不同。影响结果的是赚取和亏损之后的金额总量，而并非你做出的正确决策是否比错误决策多。

由于你进行的交易可能会失败，因此你需要制定适当的计划，这样就知道万一发生那种情况自己能做些什么，而且你必须确定到底什么事情可能会导致失败。在交易过程中，这意味着确定退出一次失败交易的价格点位或制定处理失败交易的系统方法，这样最终会让你在与失败相连的持续风险中的敞口降为零。

了解并接受不利后果是一个优秀交易员的特征之一。这也是交易的一个方面，对那些希望把交易经验用到涉及不确定性的其他努力之中的人来说，这是最有教育意义的。生活中的许多决策都会导致不确定的结果。如果结果是不确定的，那么你应该制定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net


一份计划，这样当未来出现意料之外的结果时，你就知道自己该怎么做。这说起来容易，但是真正做起来通常不是那么容易的。

积极调查真相

作为一个交易员，没有什么比现实更加重要。庆幸的是，调查交易的实际情况通常相对简单。某个特定市场中目前的价格代表着那个市场的现实情况。你认为会发生的事情可能会发生或你希望发生的事情真的发生了，这些都不重要，价格代表着最近以及此刻真正的市场实际情况。

20 世纪 80 年代初，当我初次学习交易时，那时的技术交易设备是与一台特殊的电脑相连的人造卫星信号接收装置，它可以让交易员了解大约 5~10 秒之前交易所的市场价格变化情况。交易所的职员就坐在经纪人席外面把价格转换成交易所的电子价格反馈信号。这些电子价格信息接下来通过专用电话线发送到卫星上传中心，然后在那里向世界各地的客户转播。大多数成功的交易员每月大约花费，而且现在仍然在继续花费 300~500 美元来接收当前价格的最新行情。这笔钱是需要花的。

交易员知道他们的决策可能会导致损失，他们也知道当这些损失产生时，自己必须尽快了解这些损失。对市场实际情况的关注帮助成功的交易员避免闭目塞听，他们眼中的世界也不会脱离现实。

快速应对变化

与积极调查真相和面对现实同样重要的是：当现实与你的希望相违背时，你的反应如何？当市场的价格到达一个交易员先前决定离市的价格水平时，一个能干的交易员将会迅速地反应并离市，因此他能够把持续的不确定性的风险敞口降到零。

其他的做法都是非常愚蠢的。在交易中，这似乎显而易见，要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做到迅速反应对许多交易员——尤其是新手来说是一件非常痛苦和殚精竭虑的事情。通常出现的问题是如何克服思维定式。为了迅速地改变，你必须非常坦然地接受失败的可能性。要达到要求的舒适程度通常非常难，而且许多交易员会因为犹豫不决和怠惰的停顿而被打垮了，有时候这会让他们损失所有的账户金额。有些情况下，这种停顿会导致整个公司的破产，例如对冲基金 Amaranth Advisors（总资产达 60 亿美元）的交易员布莱恩·亨特（Brian Hunter）和霸菱银行（Baring Bank，总资产达 14 亿美元）的尼克·里森（Nick Leeson）。

关注决策，而非结果

优秀的交易员能够如此轻易地扭转乾坤的原因之一是因为他们对不确定状况下的错误决策的意义有更加深刻的认识。他们知道事情如果没有按照期望的方向发展并不一定意味着进行交易是个错误的选择。他们知道很多情况下正确的决策也不奏效，正是不确定性的存在让人有时会做出错误的决策。

相反，大多数失败的交易员都没有针对交易的策略，他们完全没有计划。他们鲁莽行事，凭直觉做事；或者更加准确的说法可能是他们就是在猜测。这么说是因为许多新手不理解不确定性或者不懂如何通过交易赚钱。

优秀的交易员拥有对策。他们会分析市场行情，而且会检验他们的策略以确定其有效。这种调查也会让他们知道什么时候是正确的，什么时候是错误的。他们知道何时买进，何时抛售。一些一流交易员拥有非常明确详细的规则和策略，这样他们可以让一台电脑告诉他们什么时候买进，什么时候抛售。而另外一些顶级交易员的策略是更加宽泛的提纲挈领，他们在实际的应用中利用自己的智慧去充实详细的内容。所有优秀的交易员都会因为某种特定原因而增加交易量，他们也会因为某种特定原因而取消那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些交易，优秀的交易员都不会妄自猜测。

与全球范围内的竞争者交易时孤注一掷的天性、快速的决策，以及巨大的金钱潜力让我们对不确定状况下的决策影响力和风险有了一个初步的了解。交易的严峻考验是理解面对和克服恐惧，以及只承担合乎理性的风险的重要性的良好基础。在接下来的章节中我将从交易的角度进行更加详细的阐述，告诉大家“克服恐惧”在你需要做出抉择的其他领域是多么重要的一条规则。

企业家通常在一个缓慢、慎重的计划环境中工作，在那个市场中更加容易理解保持灵活性，知道何时出错以及积极地调查真相有多么重要。而来自于急诊室医生的经验让我们更加容易理解迅速应对变化而非结果的重要性。通过从这 3 个不同方面来说明风险和不确定性，你对管理风险的 7 大规则能够有一个更加完整的认识。我将在第 5 章解释如何在创业和经商过程中应用这 7 大规则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ONE

许多创业都是从无到有的过程。创业者白手起家，而且投入所有……你永远也不会知道其最终是否正确。你只能根据自己的判断，进行决策，然后勇往直前……对某些人而言，那是相当可怕的。不要试图在本书的后半部分找到任何答案。

——史蒂芬·沃尔弗拉姆（Stephen Wolfram）

第5章　海龟的避险之道

我从1980年开始对商业产生兴趣。那一年，我正好16岁，放学后我就去给乔治·阿尔恩特（George Arndt）工作，他是我居住的镇上的一个企业家。那是一个小型的软件公司，为期货交易员以及那些渴望成为一名交易员的人提供程序。

我在业主家中的一个办公室工作。这是一个小小的新英格兰风格的房子，有两个卧室，还养着许多小动物。我们每天必须在鹅群和一只疯狂火鸡的夹击中从房子中进进出出。很快，我就知道鹅群，尤其是那只火鸡，它们能够“嗅出”恐惧。如果你向它们冲过去，它们会吓得四处逃散；但是，如果你轻轻地走过去，它们会在你经过的时候啄啄你的大腿。火鸡是这里面最爱争斗也是最庞大的动物。

我们的办公桌是由厨房的餐桌以及靠着厨房边上的一张折叠桌组成的。那里混乱不堪，但是却比高中生活有趣得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真正吸引我的是程序员的自由。我被分配了特定的任务，而且我负责决定如何开展工作。这是我第一次使用电脑。每次想到我在真正学会编程之前得到的第一份工作是编写程序时，自己都会不禁莞尔。直到今天，我想乔治对此都不知情。

那年年初，我在 Radio Shack 零售店滚动的电脑液晶屏上第一次看到了电脑程序。那个小店位于马萨诸塞州艾尔镇（Ayer），距离我居住的地方 3 英里远。来自于迪吉多计算机公司[①]的一个当地工程师编写了一个程序，通过这个程序，他的名字成对角线地在屏幕上滚动。他告诉我三列线的编码，我一下子对此上瘾了。

我购买了高级基本语言的参考手册，虽然我家里无法为我购买 1 000 美元一台的电脑，但是我想要学习如何编写这个程序，想了解它是如何运作的。我把手册阅读了几次，这看起来似乎相对简单。只要输入命令告诉电脑做什么，然后再输入“运行”，电脑就会每次依次运行各条线路的编码，非常简单。

我不时地驻足艾尔镇的 Radio Shack 零售店。

之后，在 1980 年的秋天，我姐姐根据当地报纸上的招聘广告获得了为乔治·阿尔恩特的小软件公司做簿记的工作。乔治当时也在招聘当地的高中生放学后去做一些程序编写工作，我姐姐告诉了我这个信息，并让我去应聘。我知道身边一些年轻人都得到了这份工作，而我觉得自己比他们都要聪明，因此我在某一天和我的姐姐一起去应聘了，看看自己是否能得到这份工作。乔治告诉我已经没有空缺的职位了。我心里有些沮丧。然而，由于我拥有总共约两个小时的程序编写工作经验，因此我认为自己无论如何也不会找不到工作。

大约四五个星期之后，我姐姐告诉我乔治有意让我加入。乔治对大多数其他学生的工作非常失望，而我姐姐举荐了我。因此我在一个周五放学后去见了他。

① Digital Equipment Corporation，当时世界上最大的计算机公司之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面试非常简短。他说："我将给你一份下周内完成的工作清单。如果你能够完成任务，我将继续雇佣你。但是，如果你失败了，这个星期就是你最后一个星期。"因此，我拥有了一份程序编写员的工作。如果我能够圆满完成任务，我就会保持这份工作。这对乔治而言是个低风险的雇佣，对我而言却是个好机会。

但是问题是我根本不知道如何编写程序。因此我花了一个周末的时间一遍又一遍地阅读《TRS-80 Ⅱ级基础语言参考手册》，希望这种填鸭式的用功会发挥作用。

这奏效了。我在接下来的3年里一直在做这份工作，这3年也就是我读高中的最后一年以及我辍学去做期货交易前的两年大学生涯。那份工作让我进入了交易行业，并让我认识了我的第一位交易导师罗特斯·巴克先生。此外，这份工作最终给我提供了成为由著名交易员理查德·丹尼斯举办的培训计划的12个入选者之一的背景经验，这项计划被称为"海龟培训计划"。

我获得程序员这第一份工作的方式是通向成功的一个极好实例：多数成功企业家都坦然接受冒险。他们在不知道未来确切发展状况的情况下进行投资。他们愿意尝试新东西，虽然这可能没有结果，可能浪费他们的时间。

在本章的剩余部分我将从商业企业家以及创业者、天使投资者和风险资本家的角度来详细阐述管理风险的7大规则。在创业环境中，有3条突出的规则尤其重要：保持灵活性，做好失败的准备以及积极调查真相。

这3条规则如此重要的原因在于创业中遇到的不确定事件与商业交易中的不确定事件有所区别。在创业过程中，一般都是信息方面的不确定性——产生原因是因为企业家必须在一个受限的时段中行动，而且他们一般都没有足够的资源来研究所有可能的选择以达到能够消除不确定性。因此企业家必须进行专业的预测。

在反映所有专业预测的创业过程和计划执行过程中，一个企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业家会突然发现大多数猜测都是错误的。一些错误无关紧要：某些开支可能比预算稍低，而收入可能比预测的涨落大些，办理开公司所需的许可证可能要比预计花费更多时间，还有其他一些不是很重要的错误。而某些预测是完全错误的，也许会导致灾难性的错误。

当发生这种情况时，一个保持灵活性、做好失败准备且积极调查真相的企业家将很少受到影响。他将会很快适应现实呈现的新风险，在新的现实环境中继续追求成功。一个优秀的企业家知道出错并非问题；问题在于从不做好出错的准备，而且在现实出现冲击时仍然坚持错误。

从企业家的角度我们再次回顾一下管理风险的 7 大规则：

1. 克服恐惧；
2. 保持灵活性；
3. 承担合乎理性的风险；
4. 做好失败的准备；
5. 积极调查真相；
6. 快速应对变化；
7. 关注决策，而非结果。

克服恐惧

许多人梦想拥有自己的公司。也许他们厌倦了没有太多自主权的工作；也许他们因为某些伦理道德问题跟上司或管理者意见不合；也许他们认为自己的某个想法会在世界上标新立异。对大多数人而言，这个梦想将保持为一个梦想，不会从梦想转变成计划，并最终实现。

另一些人在梦想的道路上更进一步。他们计划好开始创业的时间；他们跟所有的朋友谈论自己的想法；他们制定销售目标和营销计划，进行预算，并且梦想他们将要赚到的所有金钱和他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的新事业将会带给自己的自由。此外，他们开始存钱并等待开始创业的最佳环境。但是他们似乎永远不会真正地辞职并走出开创新事业这实实在在的一步。

毫无疑问，创业是可怕的，是有风险的。你可能失去所有一切。大多数人惧怕创业成功所需的风险。

如果你想成为一个成功的企业家，那么你必须学会坦然地接受不确定状况下的冒险。如果你想取得成功，你必须乐于冒一切风险，乐于承担失败。

保持灵活性

当你对未来没有把握时，你要做好犯错的准备，你要为犯错准备好对策。这就是灵活性的意思。因为你知道自己无法完全准确地预测未来，所以只有按照某种能够弥补预言中的错误的方式来筹备你的事业，因为失败的预测是所有风险投资的组成部分。

在创业中保持灵活性包括 4 层重要的意思：

1. **一个灵活的团队**。组建一个精英小团队，他们能够而且乐意承担多项工作，不要组建那种只知道如何做一件事的大团队。团队成员应该拥有尽可能丰富的经验而不是只在某一个专业领域拥有资深的经验。保持灵活性的关键是让整个团队成员在心理上充分适应创业环境。一些人对创业完全没有心理准备。
2. **一个灵活的计划**。计划必须保持灵活性，而且能够解决几种不同的结果。应该拥有非常保守的估价或收入、期望收入和最差收入的相关计划；更确切地说，如果销售为零你该怎么办？
3. **其他收入来源**。如果可能的话，计划中应该包括能够由创业团队提供的其他产品或服务。如果主打产品没有收入或成功的时间比预计时间要长，那么其他的收入来源可以保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持公司的生存。

4. **战略储备**。应该储备一些钱和其他资源。拥有储备将让你能够弥补原始计划和你在公司发展过程中发现的实际收入之间的差额。

承担合乎理性的风险

我们一般对创业过程中涉及的投资风险事先都非常清楚。如果新公司不能盈利或者创造充足的产品价值以击败竞争对手，你很可能失去个人投入的所有资金。

并非所有风险都是投资风险。实际上，创业中最重要的风险与投资损失并没有关系。这些风险是：

市场风险。你是不是进入了一个有强大竞争对手的市场？你是不是进入了一个需要大笔预先资本花费的市场？

资本风险。你是否将需要不断融资来使公司发展直到盈利？万一资本市场环境发生变化，你是否能够确保资本的安全？

人事风险。创业团队中有多少成员已经做了他们需要做的工作？他们中有多少人适应了这份新工作？他们中又有多少人能够指导其他人，能够在必要时暂时补缺？

技术风险。你使用的是不是未曾尝过过的新技术？是否有风险较小的其他替代技术？你的团队是否精通这些新技术，是否能够非常熟练地有效应用这些技术？

总而言之，尽可能地减少你承担的风险是明智的。如果可以的话，使用已经得到证实的技术。如果你需要使用新技术，确保自己拥有一个经验丰富的技术组。如果可以的话使用有经验的技术组成员。可能的话，在创业之前筹集好所有资金。更好的是制定一个需要很少钱或不花钱的计划。如果你拟定了一份计划，让经验丰富和灵活的团队成员能够做其他团队成员的许多工作，让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们使用已经熟悉的技术，而且在开始时拥有完成计划的足够资金，这样会让你成功的机会大大增加。

为了成为一个企业家，你需要打破对风险的完美认识。开一家公司是相当困难的，而且你会在创业的道路上遭遇许多波折。普通人会在困难面前逐渐心灰意冷，并最终放弃。成为一个成功企业家的关键因素之一是能够忽略这些波折并保持乐观心态。

但是这种品质却是一把双刃剑。

许多企业家拥有乐观的风险评估；那也是如此多波动不断由荣至衰的原因。乐意接受风险让一个人走向成功，但是这同样也能够导致一个人最终的毁灭。

大多数情况下，风险资本家的作用是帮助缓和这种狂躁的循环。这种价值创造过程在早期控制了乐观的影响力，然而一旦到了后期则能够帮助企业家避免成为持续诱惑的受害者。

——西蒙·奥尔森（Simon Olson），
DFJ FIR 风险投资公司合伙人

做好失败的准备

做好失败的准备的第一步是认识到未来不会是你希望的那样。因此你需要提前确定什么事件、什么措施以及什么事情的汇集将会导致你未来计划中的某个“猜测”是错误的；此外，你还要提前考虑万一出现那种错误情况你将如何处理。

做好犯错的准备意味着当未来出乎你的意料时，你对下一步的行动拥有清晰明确的方法和策略，有时候这甚至可能意味着有规则地停止营业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重点是要提前进行全面的思考，想一想你将如何知道事情是否按照计划发展。如果你预先进行了这种思考，那么一旦你的原始计划冷不妨出现明显偏差时，你也很可能会发现挽救企业的方法。如果你只是坐以待毙，直到现实偏离了你的计划，那么你可能会手忙脚乱地试图挽救一艘沉没中的轮船，但是这个时候你已经没有时间或能力来扭转乾坤了。

积极调查真相

这可能是区分成功和失败的创业团队最常见的规则。成功的团队会时时留意出错的征兆，而失败的团队却通常在现实有变化时还假装他们是正确的。失败的团队花费太多时间试图调整他们的宝贵决策，但是在变化策略上花的时间却太少太少。

有时候现实不是这么容易弄清楚的。一个激情饱满的总裁可能发现他的团队隐瞒了事实，因为他们不想让他失望。一个严厉的总裁可能发现他的团队出于恐惧也隐瞒了事实。即使在一个20~30 人的小团队中，要了解公司的方方面面以及风险投资中保证成功的详细的必需信息也是非常困难的。现实可能难以发现。

因此，成功的企业家花费许多时间、金钱和努力来确保一切按计划进行。这如此重要的原因在于任何偏离初始现实的细小变化，如果出现得够早，可能只需要对计划进行稍微调整就行，而一旦这些同样的问题发现得晚，它们可能会让整个投资计划泡汤。

这有点像开车，新手处理所有的新信息都有点困难。他们一般对驾驶方法过于重视，因而忽略了红灯。他们看到红灯为时已晚，便很可能会突然想到停车，因此会猛地一踩刹车以避免交通事故。而一个经验丰富的驾驶员则会注意他在接近某个十字路口的整个时间段中交通灯的变化。如果出现红灯，他将会顺利地停车。

一个有安全意识的驾驶员也会密切注意其他车辆的状况，以确保进入交叉路口之前其他车辆都停了下来，或正在刹车。一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注重安全的驾驶员不会认为其他驾驶员都很专心，因为根据经验他知道只要有一个驾驶员分心就容易导致事故的发生。

聪明总裁的行事方法也如出一辙，他们关注自己的工作，却也同样密切注意整个团队和公司的情况以防某些人不够专心。如果出现得早，错误和分心一般都不会产生很大影响，如果出现得迟，公司则可能会遭受重创。我深知这点，因为我曾经不止一次遭受惨败。我必须牢牢地铭记这条规则。

快速应对变化

与积极调查真相一样，快速应对变化也非常重要，变化说明某个计划需要调整。速度是关键。

如果潜在顾客早期表明不喜欢这种产品，那么在那个时间点就应该有所反应，而不是等到10天之后或2个月之后，更不是在产品的销售业绩受创之后再做出反应。调查顾客不喜欢这种产品的哪些方面以及理由，然后改正——在你发现问题的苗头时尽快行动。

前期的改进过程相对简单，也容易产生效果；而后期的改进过程也许就没这么容易。假设一艘超级油轮正向着港口前进。如果在100英里以外出现障碍，它为了避免巨大的障碍可能只需稍稍进行调整就行。而障碍物若在1英里以外，可能只需勇敢地取消一个发动机的动力并一直右转舵就能解决问题。但是，在100码以外可能就无法避开障碍；因为现实状况不允许。这就是航海员试图保持超级油轮良好状态的原因之一；如果你挡路了，它们可能无可避免地要撞上你，而你将被撞得粉身碎骨。

关注决策，而非结果

优秀的团队不害怕变化的原因之一是因为他们对不确定性拥有成熟的理解。他们知道自己将会犯错。因此当预兆成为现实时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们能够轻松地扭转乾坤或改变计划。他们知道重要的是你根据当时掌握的信息进行决策的能力如何，而你判断对或错的次数并不重要。

他们也知道早犯错误早改变方向通常是寻找正确途径的最快方法。他们知道你在尝试错误的决策之前一般没有足够的信息知道正确的方向。这样，通过错误的尝试过程，什么是正确的就会逐渐明显。在这种时候，根据不断更新的信息进行慎重的决策是寻找有效途径的最好方法。

优秀的团队不会期望可以百分之百准确地预测未来，他们也不会期望自己所有的计划都是天衣无缝的。他们不会因为未来的不确定而忐忑不安，因为知道自己拥有灵活的计划、机动的团队，以及始终如一的监控，即使未来的事态完全出乎他们一开始的预料，他们也能够获得成功。对企业家来说，灵活性和负责是最重要的。

在第 6 章中，我将研究急诊室医生是如何利用这 7 大规则来掌控风险的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ONE

人在恐惧中能做的太少了。

——南丁格尔

第6章 向急诊医生学习

2000年夏天，我居住在加利福尼亚州帕罗奥托大学街主道几个街区以外的地方。这里是硅谷的正中心。斯坦福大学在这条路前方约一英里处。也许硅谷半数的风险资本家都在我居住的方圆几英里内办公。

太阳微系统公司（Sun Microsystems）、惠普、谷歌——它们都是从那里起步的。帕罗奥托也是著名的帕罗奥托研究中心（Xerox PARC）的所在地，大部分网络连接使用的以太网（Ethernet）、鼠标，以及之后由苹果公司通过苹果机、微软公司利用视窗操作系统而走向市场的图形接口都是那里发明的。除此之外，还有许多其他应用广泛的发明都源自该研究中心。

有关硅谷的一个神奇之处是那么多聪明绝顶的人都拥有相似的人生观。在帕罗奥托，尤其是在1998—2000年的互联网泡沫中，所有人都热衷于创业，而且他们对未来的前景非常乐观。出门到任何一地方，你都会不断碰到在小公司中工作的人以及其他新开公司的成员。

一个美丽的周六，我碰巧坐在一个离我家里不远的小公园中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阅读一本拉里·多尼斯（Larry Downes）编著的新书。我正在阅读的时候，一个 20 多岁的男子走了过来问我是否喜欢正在阅读的这本书，他之前一直在不远处的长凳上阅读另一本书。他告诉我他知道拉里，因为他几年前就读于西北大学法律学院（Northwestern Law School）时拉里曾担任他的教授。我们聊了一会儿，然后我继续看书。接下来的几个月时间中，我总是在我家附近的这个公园中见到这个男子，我们经常谈到创业、策略和商业。他名叫西蒙·奥尔森，而且逐渐成为了我的好朋友。

接近年末的时候，西蒙告诉我他将要和自己来自西北大学的一位叫做布鲁斯（Bruce Tizes）的朋友一起工作，布鲁斯在维尔京群岛（Virgin Islands）成立了一个对冲基金公司。最开始我对对冲基金一无所知，因为我大约 15 年都没有涉足金融或交易行业了。但是，一番交谈之后，我开始推测对冲基金应该与交易有关。因此，我问西蒙是否听说过海龟。他说当然听说过。虽然我有点惊讶，但我还是告诉他自己曾是一个海龟。

他随后把我的情况告诉了他的朋友布鲁斯，下一次在那里就见到了布鲁斯，我们一起吃午饭。我和布鲁斯谈到了我去维京群岛加入他们新成立的对冲基金公司的事情。这些讨论进行得正好及时，当时对大多数人来说硅谷的英特尔公司已经明显饱和，而且到处都在裁员，因此我认为这也许是干一番新事业的大好时机。我时常想重返商界，因此对布鲁斯的邀请颇有兴趣。经过几个月的讨论之后，我决定加入布鲁斯和西蒙的对冲基金风险投资中，之后我和布鲁斯成为了好朋友。

医生、律师和商人

布鲁斯的背景非常有趣。他非常聪明，拥有活跃的思维。他 15 岁高中毕业，16 岁大学毕业，20 岁从医学院毕业。之后，他通过房地产投资和股票交易赚了许多钱。在 30 多岁时，布鲁斯获得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了芝加哥西北大学的法律学位，在那里他遇到了西蒙。

自从成为一名医生之后，布鲁斯在西奈山医院曾经多次进行过急诊医疗。西奈山医院是电视连续剧《急诊室故事》(*ER*)的灵感来源，剧中取景在芝加哥。这是芝加哥商业区中事故和枪击伤者的主要就诊地。

在我们一起工作的几年中，我从饭桌上的多次讨论中知道了一点关于急诊室医生的生活。根据我的个人经验，我跟布鲁斯阐述了为何从某一点来讲医生不能成为优秀交易员的原因。他基本上同意我的看法，但是却告诉我他认为急诊室医生是个例外。随着时间的推移，他让我相信了这点，而且我逐渐看到了急诊医生和交易员处理风险和不确定状况的相似性。

大多数人都熟悉攸关生死的多种紧急情况，而且都亲身经历过自己或爱人得重病或受重伤的情形。因此，如果你从一个急诊医生的视角去研究不确定性，可能理解起来就容易一些。在接下来的几个章节中，我将从一个急诊医生的立场来研究控制风险的7大规则。再温习一次，这7大规则是：

1. 克服恐惧；
2. 保持灵活性；
3. 承担合乎理性的风险；
4. 做好失败的准备；
5. 积极调查真相；
6. 快速应对变化；
7. 关注决策，而非结果。

克服恐惧

急诊室中风险无处不在。你无法避免。什么都不做，病人可能会死；做错了，病人也可能会死；而做对了，病人还是可能会死。你无法避免风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有时，有很多病人需要护理，因此不可能给他们完全的护理。但是大夫仍然面临做决定。时间对急诊医疗来说就是关键因素，而且耽搁病情或决策错误会极大地增加相关的风险。当急诊室忙碌时，医生必须快速做出决策，而这些决策极其重要。与商业或创业不同的是，急诊室中的错误决策会让一个人失去生命。

要成为一个成功的急诊医生，你必须能够处理日常的生死决策。你必须对自己的能力和判断有自信，这样在时间非常紧迫时才能够迅速行动。害怕进行生死决策的医生是不会在急诊室呆多长时间的。

在每一次需要挽救生命或维持生命的急救中都存在恐惧和忧虑，尤其是在病人的病情突然恶化时这种感觉更甚。有一天，我的一个病人因为胸部稍微不舒服走进了急诊室。她交谈毫无问题，而且我们还开了些小玩笑。她说自己的不适感已经出现几天了。我安排了常规检测来排除一些重病隐患。突然，她呼吸变得急促，而且重要器官的情况急骤恶化。我需要迅速行动。我接受的训练和经验让我在病人和员工面前保持冷静，但是我也感到巨大的恐惧感，我知道必须克服这种恐惧感。我把一根巨大的针和胸腔导管插进了她的前胸中，导管发出巨大的气流声。幸运的是，她的病情很快得到了缓解。在这种情况下，我的行动解决了问题。她的肺压塌了，如果空气滞留在她胸中将压迫到心脏、血管和其他肺部。如果我失败了，她就可能因此丧命。

为了采取行动并开始治疗，我必须先克服恐惧。恐惧让你怀疑自我。如果治疗失败而她的情况继续恶化该怎么办呢？还有其他问题出现吗？如果我没有及时发现这些病情会怎么样呢？我们无法完全肯定地控制疾病的结果；然而，我们可以根据经验、训练知识和病例分析在一定程度上准确地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

预测结果，虽然总会有一定程度的不准确性。在交易中，我们可以利用回溯测试、技术分析和经验来为我们的交易内容和交易时间提供支持。然而，交易结果通常是不确定的，而且总会导致一定程度的恐惧感。为了在恰当的时间进行正确的交易，你必须战胜的正是这种恐惧。

——**医学博士泰德·帕特雷（Ted Patras），**

EHP 公司的医学博士、董事会成员和合伙人，该公司是芝加哥地区多个医院的急诊医疗操作管理公司。帕特雷博士也曾从事过期权和期货交易达 15 年之久。

保持灵活性

急诊室医护人员的一个显著特点是能够非常迅速地行动。一个准备充分的急诊室医生会有准备好的诊断和手术设备，适用于心脏病患者的除纤颤器。当某个病人可能无法熬到坐上电梯到达设备完全的手术室时，甚至还要有相应的专用于手术室外的手术工具。

急诊室保持灵活性的另一种方法是通过确保有足够丰富专业知识的医生。急诊医生的工作量不是平均分配的；他们是按照最大期望工作量来进行分配的。他们保持了医生和护士的战略储备，一旦变得极端繁忙，可以提供援助。

承担合乎理性的风险

治疗类选法（根据紧迫性和救活的可能性等决定哪些病人优先治疗的方法）是控制与不确定的医疗诊断和治疗相关的风险的方法之一。这也是对病人进行分类的一种方法，这样那些需要立即护理的病人可以优先得到帮助，那些情况稍微好点的病人接下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来得到帮助，而那些没有进一步危险的病人最后进行治疗。例如，如果你拖着一条断腿走进急诊室，你可能并非是等候治疗的第一个人。如果一个挨了枪子的伤者进入急诊室，你将会被挪到他后面。你受的伤虽然严重，但是可以等待，因为你的生命没有多大的危险，耽搁几个小时接骨也不可能会导致永久性的伤害。

诊断本身就是急诊医疗中最重要的方面之一。错误的诊断可以让一个病人丧命，而正确的诊断能挽救一条生命。但诊断是件棘手的事情，没有正确的答案，只有可能的答案。

医生会就可能的情况和某项治疗的时间敏感度来权衡特定的疾病或伤害与后果的严重性。一些疾病需要立即进行治疗，而某些病情则不是那么紧急。优秀的医生能迅速地评估症状和诊断结果以进行最佳的诊断。诊断可能是错误的，但是一个好医生会评估各因素来确定最可能的结果，而且会继续进行测试以及时消除最坏情况的出现。

进行交易时，你不知道未来的结果会如何。在急救医疗中，你也不知道结果如何。因此，你无法试着去预测或强迫某个特定结果的出现。你必须当机立断，并且要时刻准备调整以适应出现的新状况。

——泰德·帕特雷，医学博士

做好失败的准备

初步的诊断可能是错误的；出现更加严重的症状可能表明某个问题比最开始预料的更加紧急。医生知道这点。这是他们和医护人员不断监测病人健康状况的原因。

一般而言，虽然进行了初步的诊断，医生将会进行更多的检查以证实那个初步诊断的正确性。他们知道自己的评估也可能出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

错；因此，即使是根据正确的诊断进行治疗，他们也会通过核查来选择其他的方法。

医生也许比其他任何处理不确定性的专家更加懂得不确定性本身可以自我放大。作为一门职业，医生几乎把医疗中的正确思维完全绘制成了一棵巨大的目标树，甚至主观的检测也可以用来验证某种诊断的正确性。因此一个医生完全知道如何判断自己是否错误，以及在那种情况下该怎么做。医生也知道哪种并不常见的医疗病症也能显示与先前诊断一致的症状。

例如，如果一个病人中度高烧，过来看病，医生一般会检查他的耳朵、鼻子、窦房结、淋巴结和呼吸以消除器官方面的问题，然后可能会进行流行感冒的诊断。如果高烧不下，医生很可能会开始进行一些检查以消除更加严重的问题，例如细菌感染或病毒性脑膜炎。

对大多数人来说，承认错误是如此困难。商业和急诊医疗中都经常用到归纳推理（从结果出发按照各种归纳逻辑有效的规则进行反推）。公开承认错误的可能性会让个人的计划达到最佳结果，这同样还暗示着正确的可能性也会得到预期的结果。

——布鲁斯（Bruce Tizes），医学博士及法律博士

Galt Capital 投资公司（全球首屈一指的另类投资基金管理公司）的常务董事，西奈山医院的前任急诊室医生，该医院是电视连续剧《急诊室故事》的灵感来源。

积极调查真相

由于医生不能百分之百地肯定对某个病人的诊断结果是正确的，因此他们会继续监测那个病人的健康状况。如果病人的情况

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常危险，医生会不断地对他进行监测。所有去过医院急诊室的人都会注意到各种各样的监测器和诊断仪器。有进行心脏常规检查的心电图监测器，脉搏监测器，血氧检测器，等等。急诊室医护人员对病人状况的了解精确到了每一秒。一旦情况恶化，这些即刻读数仪器就会马上提醒医生和护士。

一旦设置好监测仪器（通常由护理人员操作），急诊医生通过复查诊断排除更加严重的疾病或伤害。病人的情况越严重，要进行的检测就越多。如果病人病情严重症状却不明显，例如极低的低血压或脉浮不定，那么症状诊断中的一个细小错误可能会让病人失去生命。诊断中的大错误对一个相对健康的人而言可能没有多大关系。因此，对病情越严重的病人在确诊病情上花费的时间和精力就越多，而病情相对稳定的病人就无须花费那么时间和精力来进行诊断。

积极地调查真相在急诊医疗中极其重要，因为最初的诊断在关键的时间段很可能导致错误。由于误诊能够致人于死地，因此要花费大量时间和精力来进行确诊，以确保病人的情况不会恶化。

快速应对变化

如果发现得早，病情的误诊或重大变化都无需担心。如果发现得晚，这可能意味着严重的并发症，延长住院治疗的时间，甚至死亡。对关键的疾病或伤害，时间非常重要。

紧密监测一个病人的完整过程能够帮助医生迅速确定病情是否更加严重。医生的初诊结果来自于明显易见的症状。一个优秀的医生知道可能有更加严重的病情导致那些症状。更加严重的病情一般需要不同的治疗。有时，一个病人的病情会严重到耽搁几个小时就能意味着生死之差，或是完全康复和永久性脑残的差别。

例如，一个母亲带着她未成年的儿子走进了急诊室，男孩高烧 39 度，伴有头痛和呕吐现象，这些非常像流感症状。流感的治

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疗方法一般就是卧床休息，然后多喝水。因此，如果急诊室很忙，流感病人通常要等其他病情更加紧急的病人得到护理后才能得到治疗。

但是，如果这位流感患者还有另一个症状，就可能完全改变治疗。当这位病人开始抱怨脖子僵痛，这可能是脊膜炎的预兆，如果治疗不及时这种疾病会导致生命危险。主治医生可能会立即进行腰椎穿刺手术（或称做脊椎抽液）来检查脊髓以判断是否是生物感染导致的脊膜炎。如果是细菌感染，会立即开始用抗生素进行治疗。万一是细菌性脊膜炎，那么几个小时的差别就能挽救一条生命。

要记住的重点是：优秀的医生知道什么症状意味着严重的病情。当症状或诊断显示更加严重的病情时，他同样会迅速地反应，给病人进行适当的治疗。一个优秀的医生不怕出错，不放过任何一个细节，这样他就可以及时救治有更加严重病情的病人，从而使病人完全康复。

关注决策，而非结果

由于医疗诊断和治疗中的不确定性，急诊医生面临的难题之一是：即使医生做的一切都是正确的，但是病人仍可能死亡或留下后遗症。医生的治疗完美无误，但仍可能失去病人。

> “关注决策，而非结果”是通过规律和缜密的先前想法以控制的不可控事物的一条基本规则。所有其他的规则都隐含在这条规则当中。
>
> ——布鲁斯

有时，病人可能需要进行有风险的手术才能挽救性命。医生会权衡手术本身的风险和其他治疗方法的风险。如果手术会增加

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

病人生存的机会，那么医生会动用手术或者在极端危急的情况下亲自操刀。

医生在绝佳的信息条件下可能做出最佳决策，但是病人仍可能死亡。优秀的医生会根据结果的相对可能性而不是结果本身来评估决策。导致病人死亡并不能说明手术是一个错误。同样，即使结果是成功的，那个手术也可能并非应该做。

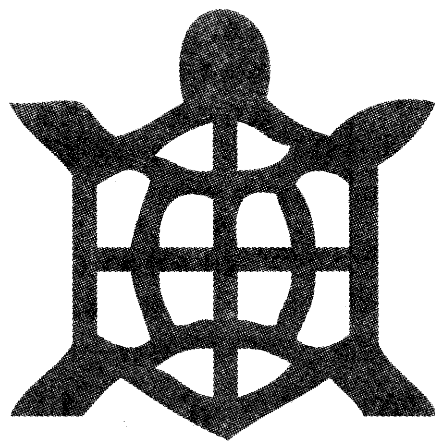
如果急诊医生根据结果评估决策，那么这会导致糟糕的医疗。例如，如果某个手术有 10% 的死亡率，这意味着有 10% 进行这项手术的病人很快就会死去，这是一个风险手术。如果某个受伤的病人不进行手术会有 60% 的死亡率，那么正确的做法则是进行手术，因为病人动手术的生存几率是不动手术的 6 倍。如果急诊医生动用了手术，而且手术操作无误，病人仍可能死亡。这不会改变这样的事实：即使缺乏任何新信息，进行手术的决策仍是正确的。

> 出现不好的结果时，我们一般都会怀疑自己。尽管我们做了该做的一切，坏事有时还是会出现。
>
> ——泰德·帕特雷，医学博士

诊断和治疗中固有的不确定性意味着：很多时候正确的治疗将会出现坏的结果。一个优秀的医生知道这点，即使当诊疗过程中出现一些坏结果时，他们仍会继续进行尽可能最好的治疗。

在接下来的 7 章中，我将更加详细地讨论控制风险的 7 大规则。我在这些例子中将根据商人、企业家和急诊室医生的精妙理解来阐述这 7 大规则。当你阅读这些章节时，你将会注意到这 3 类人群采取的方法是如何反映人们面对不确定性和风险的普遍观点的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二部分

控制风险的7大海龟心法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

我不能害怕，
因为，恐惧是心灵的杀手，
恐惧是带来彻底摧毁的慢性死亡；
我将正视内心的恐惧，
我会允许它经过我。

——选自弗兰克·赫伯特（Frank Herbert）《沙丘外传》（*Frank Herberts Dune*）中的“抗惧祷文”（Litany Against Fear）

第7章　心法1：“恐惧”——心灵的杀手

为了这次飞行，我等了将近1个月。在之前的3个周六，我和我的朋友泰森·朗顿（Tyson Langdon）3次驱车赶到机场，但是每次都被告知我们不能飞行。风太强了——对初学者来说都无论如何都太强了。

终于，在另一个周六，经过漫长的等待之后，风逐渐减弱了，指导员告知我们当中只有一个人能够飞行。泰森说他对此没有兴趣，因此我可以飞行了。我们的飞机是一架塞斯纳206型飞机，这是一架有6个座位的小飞机，顶上有一个架空机翼，还有一个固定的起落装置，以及我们的吸气装备。我想要从上面跳下去。从十几岁开始，我心里就拟定了这辈子想要完成的疯狂事件的清单。其中的一些我在几年前已经完成了。2001年的那个冬天，我打算完成跳伞运动的疯狂梦想。

我的朋友艾伦（Alan）告诉过我跳伞运动的降落区，他每周

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



末都在那里露营 3 天。艾伦是一个跳伞教练，已经进行过大约 9 000 次单独的跳伞运动。我过去经常在距离我家两个街区外的鲜酿啤酒餐厅（Gordon Biersch）见到他和他的跳伞伙伴们，他们通常是周三晚上在那里聚会。大约 1 年的时间，我不断听到他们的跳伞故事。于是，我也打算加入到他们的队伍中。

跳伞运动很有趣。等待天晴的同时，我和泰森就观看许多跳伞录像。最有趣的是许多跳伞者漂浮在空中，做着像是舞蹈一样的动作，后来我才知道这是一种叫做"自由飞翔"的跳伞动作。有些跳伞运动员甚至在上下颠倒的时候也在做着自由飞翔的动作。他们看起来就像真的在飞一样。我也想尝试那样做。就像一只鸟儿一样，即使是做一只只有一双非常小的翅膀的"大笨鸟"也好。我曾无数次幻想象鸟儿一样在天空飞翔，而这时候我们开始准备真正的跳伞了。

我穿了一套学员跳伞服，然后系上了我的降落伞背带。我没有自己的降落伞，因为我将进行串联式跳伞，这是我的所有跳伞朋友们建议我使用的第一次跳伞动作，而讲明了我就是一个乘客罢了。我和我的教练系到同一个降落伞上，那是一个身材比我矮的女士，我们一起进行这次跳伞运动。

由于我的体重比较重，因此她要做一些工作来帮助自己省力。为了安全打开降落伞，我们两个需要稳定地下落，下落过程中不能旋转。要不然的话，如果我们打转了，我们就可能在降落伞吊索上纠缠在一起。因此，我按照指示尽量伸展手臂手掌，并拱起背部。这样就能够让教练消除我这边产生的任何负面影响，从而保证我们两个的安全。

由于我在小飞机上有过近 1 000 个小时的驾驶或副驾驶经验，而且在 206 的"小兄弟"塞斯纳 172 上面学会了飞行，因此我对降落和爬升没有一丁点儿不适。我感觉很好，跃跃欲跳。当我们接近 3 200 米的起跳高度时，我的教练走了过来，把我们两个的降落伞背带锁在了一起。现在，我和教练被牢固的尼龙绳和巨大的不锈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钢钩子紧紧地捆绑在了一起。

舱门打开时，我根据风声判断风速约为 120 米 / 小时，这让我油然而生了一种恐惧感。有人预先告知了我这点，但是那没有发挥一点作用。我害怕了。这并不是我以前经历过的几百米的那种普通的小飞机的升空高度。这个时候我要起跳了。

我的任务是把双脚放在舵盘旁边的铝制小台阶上。这能够确保我们离开机舱时不会跟舵盘纠结在一起。很快我就发现在如此高时速的气流中伸直腿脚并不像看起来那么简单。风力非常大，吹打着我的脚和大腿，我不得不使用很大的大腿力量，而且要把我的脚放在正确的位置上非常难。

另一个问题是我有严重的恐高症。我记得小时候当我的哥哥和小妹妹爬到嘉年华游乐场的大型滑梯上时，我只能袖手旁观，因为那时我对爬楼梯就非常害怕。即使到了现在，我仍然害怕攀登了望塔，因为它们通常都有非常空旷的爬梯。任何时候当我从悬崖边或高耸的阳台上俯瞰时，我都会产生本能的强烈恐惧感。因此，通过敞开的舱门俯瞰大地激起了我内心原始的恐惧感。但是，无论如何，我已经决定豁出去了。

我的教练她可能了解新手内心的恐惧感，于是试图把我推出舱门来帮我。我感到了一股强大的推力，然后我们翻滚到一股气流之中。几秒之后我们一帆风顺并保持了稳定。接下来的 60 秒中我看到地面越来越接近，整个过程中我都在想跳伞运动完全就是幻觉。我以前从未在感受如此失重的同时俯瞰过大地。我的耳朵充满了呼呼声，而且风力如此强劲，我们下落时就好像漂浮在空中。

现在，如果这是有关我的故事的全部，那么在关于风险的本书和有关恐惧的本章中这并没有多大意义。最重要的是什么？是的，我害怕从飞机上起跳，大多数人会认为那是相当正常的反应。除非，结果不是那样，或者那短短 60 秒的降落激起了我内心的某些东西，或者我想单独再飞一次，或者我着迷了。但是，问题在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于我必须真正离开机舱。事实上我真的害怕再来一次。

面对恐惧

我想如果我打算去做，我也可以跳得很好。我注册了 8 次跳伞，必须要预先获得我的跳伞许可证，并付款。我让另一个朋友和我一起注册。我们必须在周六一大早赶去参加一整天的课程，学习所谓的第一级——在扶助轮的帮助下跳伞。我带着自己的降落伞，身体离开了飞机，两个教练紧随我身后，直到我打开降落伞以确保知道如何保持稳定的下降姿势并确保成功操作整个过程。之后，我的任务就是把降落伞驾驶到降落区，而且着陆时不会撞到地面上的人或物体，例如建筑物、电话线，等等。

用于第二次跳伞也即我第一次单独跳伞的那架飞机是一架大得多的飞机，那是一架德哈维兰双水獭型螺旋桨飞机（De Havilland Twin Otter）。它的一个大型架空翼下面有两个巨大的涡轮螺旋桨。这架跳伞飞机上不是一般的飞机门，取而代之的是向内拉的如同课桌盖一样的门。这种门能够在飞机飞行时自由开关。门外面上端还有一个大约 15 厘米长的不锈钢门闩。这个门闩是一个把手，因此许多跳伞员能够同时离开飞机。这个把手适于编队飞行，因为可以容纳多达 8 个跳伞员同时从飞机上起跳。

根据指示，我爬到了飞机外面，并站好等待两个教练来到我身边。在高时速的咆哮风声中，我们听不清对方讲什么，因此我按照他们的指示，看着每个人然后点头这样他们就知道我还好。之后我们一起俯身做好准备，通过弯曲膝盖的方式来数一、二、三进行计时，当第三次弯曲膝盖时就一起松手。

走出飞机，我发现气流比我第一次跳伞时遇到的气流强烈得多。双水獭飞机左边的引擎正好在门外面，因此除了飞机运行产生的气流外，还有来自引擎推进器的强烈气流。这再次增添了我的不安。我的恐惧并非来自于对危险的强烈预感，而是因为接受

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了太多新的感官刺激，我又没有经验，以至于无法适应。

面对太多这种新的感官上的刺激，我必须保持沉着冷静。这不是某些游乐园里的游戏。我的生死就在于我是否能发挥正常水平了。

当我们离开飞机开始下落时，我的焦虑减少了。我拉出了开伞索，打开降落伞开始滑翔，然后落到了降落区。许多现代的降落伞都是冲压式翼伞，形似机翼。它们飞行时非常像是滑翔伞。我感到降落伞飞行相当舒服，因为这和驾驶小飞机的许多方面都很相似。

在接下来大约 1 个月的课程中，我进行了 8 次跳伞，这是美国跳伞运动协会授予的《跳伞员证书》所要求的。在 8 次连续的跳伞过程中，我离开飞机时的那种焦虑感一次次明显地减轻。

第 7 次跳伞是一个例外。这次跳伞不是采取慢慢爬升这种方式离开飞机，而是采取头朝下、双臂向外张开的方式起跳离开飞机，就像跃入游泳池一样。因为我害怕离开飞机，而且从第一次跳伞我就听说过这整个过程，第 7 次跳伞时我内心的恐惧增强了。

当我们爬进飞机，我意识到完成这次跳伞的唯一方法就是努力去做。轮到我时，我双手分别放在门的两边，然后给自己使力，离开飞机时我的双腿先进入了强大的气流中。我从一开始就飞得很平稳，而头朝前的起跳方式实际上并没有那么难，因为可以更快地把自己推进飞机附近的汹涌的气流中。我的恐惧其实毫无理由。

自从这次跳伞之后，我的恐惧和焦虑完全消失了。我经历了最大的恐惧，到头来却发现没有什么好恐惧的。我战胜了自己的恐惧。

我认为消除恐惧的“规则”是最重要的，原因在于只能依靠你的信念交易。信念如果没有承担诸如恐惧这样的强烈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情感，就容易改变。但是，如果你在交易时有恐惧感或是任何其他强烈的感情，那么就可能承受非常强烈的有限信念，没有专业的帮助它们是无法改变的。

——范·撒普（Van K. Tharp），哲学博士，交易指导，畅销书《通向财务自由之路》（*Trade Your Way to Financial Freedom*）的作者。

恐惧的心理特点

我在跳伞这方面的恐惧对那些希望理解控制风险 7 大规则之首——克服恐惧的人来说是最有启发性的。伴随着不确定性和风险的抑制性恐惧是由威胁引起的。犹如树枝的猛然断裂，对大多数现代社会中的人来说，不确定性和风险引发了一系列原始的生理反应，这种反应产生了一种与焦虑相关的超警戒心理状态。有时候这种焦虑可以发展成为恐慌发作。

这种抑制性恐惧让人很难或不可能进行清晰的思考。成为一个成功的交易员、企业家或急诊室医生，克服恐惧是关键，因为恐惧和焦虑会妨碍正常的判断过程。但是，恐惧和焦虑是人们面对风险和不确定情况时非常普遍的反应。因此，面对抉择时要想获得成功，你必须经历并克服这种恐惧。

对那些焦虑和恐惧的人而言，这似乎总是一个巨大的障碍。庆幸的是，许多人已经学会了如何克服恐惧，尤其是商业交易中的恐惧，而且我们从交易中得到的经验对商业和急诊医疗同样非常有用。在一篇名为"感情和交易：理解焦虑"（*Emotions and Trading: Understanding Anxiety*）的文章中，身为交易员和临床心理学家的史瑞特·史丁巴格博士 [Dr. Brett Steenbarger，《交易心理学》（*The Psychology of Trading*）作者] 对来自于交易中的不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确定性和风险的焦虑持有以下观点：

> 由于交易涉及到某个不确定环境中的风险，因此我们必须同时动用感情和智慧……我们将看到与焦虑相关的一系列情感体验，这些感受包括惴惴不安、紧张、压迫感、恐惧和担忧。所有这些表现都是对感受到的威胁的一种反应。它们是“搏斗或逃走”反应的一部分，这种反应让我们能够应对危险情况。

每个交易员感受焦虑的方式都不相同。对有些人来说，焦虑本质上是一种认知现象，在这种现象中，思维逐渐加速，而忧虑开始增强。对另外一些人而言，这种认知成分是与具体的表现形式结合在一起的：心跳加速、肌肉紧张、呼吸频率增加……

由于焦虑象征着一种适应性的搏斗或逃跑的固有行为模式，因此它会促进我们的行动。局部脑血流涌向了大脑的运动区，绕过了负责计划、判断和理性决策的额皮质。基于这个原因，我们在焦虑状态下做出的决策并非我们在冷静、沉着状态下正常的深思熟虑。

我们注意到，史瑞特·史丁巴格博士指出了人们对焦虑会产生认知和情感的双重反应。人体内心的本能反应和思维的自觉反应一起构成了我们对某一个体焦虑反应的精确定义。现在我们来看看史瑞特·史丁巴格博士对焦虑产生原因的看法：

> 我们注意到焦虑是对感受到的威胁的一种反应。这种威胁可能是真实存在的，也可能是我们（消极）的思维臆想出来的……这并非现实，而是我们对现实的理解和分析，由此促使我们产生搏斗或逃跑的反应。

交易员经历焦虑时所面临的两大紧迫考验是：逐渐感觉到威胁以及确定威胁是真实存在的还是源于感受的。了解我们独特的焦虑表现在中断搏斗或逃跑反应中以及尽快恢复到正常的认知状态是非常宝贵的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因此，在不确定的环境中，我们的焦虑有两个不同的来源。其一是由于不确定结果本身存在的非常真实的内在威胁。还有一种是感知的威胁，这种威胁可能大得多，而且这是你如何看待个人情境中的真实威胁的一种官能活动。如果你能够改变产生威胁的认知环境，那么你就可以改变自己对威胁本身的理解，减少自己的焦虑感。

一开始，由于不确定性产生的恐惧通常太强烈或太微不足道，因此你缺乏表达恐惧的足够构架背景。当你对这种现象还没有体验时，你拥有的只是自己对威胁和危险的理解，它们完全来自于你听到的故事和任何未知的新刺激产生的原始情绪。一些人最开始没有太多恐惧感，但是经过某次意外或事故之后，他们的这种恐惧可能会慢慢发展。有些人的恐惧过于严重，甚至达到了失去理性的程度。

随着我对从飞机上起跳越来越熟练，我的焦虑逐渐减少了。第一次起跳时，我难以确定哪些规则和训练是最重要的，因此我必须重视所有的规则和训练，直到我获得足够的经验来自行判断。例如，最一开始时，我担心无法平稳降落会导致降落伞张开时绳索会包不住我。之后，平稳地飞行降落变得简单，我再也不会担心跳伞了。无论什么焦虑都没有存在的理由了。

改善恐惧

我们可以把来源于不确定性的恐惧和焦虑分成 3 个不同的来源：

新奇焦虑——来源于陌生人、新环境或新挑战的恐惧；
非理性的焦虑——超过理性威胁程度的情绪反应和恐惧；
威胁固有的焦虑——来源于理性威胁的焦虑。

控制风险第 1 条规则的任务是改善你的恐惧感，这样构成恐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惧的就只有不确定的固有威胁所产生的合理反应。为了达到目的，你必须减少并试着消除可能的新奇焦虑和非理性焦虑。然后，一旦你感到的焦虑是基于真正的危险，你可以试着通过正确的方法把真正的威胁对决策过程产生的影响降到最低限度。

减少新奇焦虑

最容易缓解的焦虑是新奇焦虑。这是由于面对陌生人、新环境或新挑战而产生的恐惧。如果你对陌生的人或事物慢慢熟悉了，这种焦虑便很容易驱除。当你逐渐熟悉并胜任了新工作或适应了新环境，焦虑感就会消失。

在焦虑让你产生自我威胁时，你通常是在一个指导者的监督下学习的，他知道新手害怕时会犯什么错误。在跳伞运动中，这便是初期训练跳伞的目的。教练预料你会非常焦虑不安，他们在那里纠正你由于强烈的焦虑而做出的不完美动作。随着这种新奇焦虑的减轻，一个跳伞新手可以做更多动作，而且他的焦虑会越来越少。

学习交易时，你希望确保不会因为自己在学习期间出错而失去所有的资产。有些人开始进行的是纸上做业的交易，他们在纸上或利用电脑的电子表格记录交易情况，然后确定自己理论上应该赚多少钱。这种模拟行为对减少机械交易的新奇焦虑的确有帮助；然而，这不能让你进行感情交易的练习。房地产市场中的真正交易无可取代，因为那里面包含了真正的损失风险。新交易形式如外汇给交易新手提供了每次交易利用非常少量的金额来进行风险投资的机会。这为新手提供了更加现实的训练，因为输赢将帮你了解自己对于风险和选择的感情反应，即使输赢数目不大。

新奇焦虑的存在也是医生在实习阶段接受训练的原因之一。在实习阶段，经验非常丰富的医生给新医生提供指导。首先，新医生的操作会得到密切的关注；之后，随着时间的推移，他们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

焦虑会消失，需要的直接指导也会越来越少。医学教职员的存在有助于减少新奇焦虑，这样病人就不会因为新医生对医疗操作不熟练而导致意外。

减少非理性的焦虑

克服非理性的焦虑稍微难点。庆幸的是，很多心理恐惧方面的研究对那些希望减少源于风险和不确定性的焦虑很有帮助。恐惧症是一种不正常的恐惧反应，在这种反应中，恐惧是由事实上并没有危险或危险很小的物体或情况主导的，然后患者心里的危险被放大了。患者一般都承认自己的恐惧没有根据，并寻求专业的心理治疗。这些年来，心理学家发现了恐惧症的治疗方法。两种比较出名的治疗方法是系统脱敏疗法（也称做逐步暴露疗法），以及冲击疗法。

系统脱敏疗法。系统脱敏疗法是一个过程，病人通过这个过程逐渐暴露到产生恐惧的物体面前，直到他们形成了耐受性。假设有一个害怕蜘蛛的患者，即使知道那些蜘蛛无毒，他对蜘蛛仍是没有理由地害怕。医生首先会教给患者认识方面的处理技巧，这样患者暴露在蜘蛛面前时比他们平时的忍受能力就强些。这是必要的，因为患者最开始并没有掌握控制自身恐惧的足够方法。系统脱敏疗法的目的是为了帮助他们形成认知方面的处理技巧，这些技巧可以让他们完全克服非理性的恐惧。

患者掌握了认知方面的处理技巧之后，他们会逐渐地暴露在越来越多令人生畏的蜘蛛面前。首先，他们可能会看到一些蜘蛛的图片。当他们能够有效地对待图片之后，他们可能会接触到同一个房间里一个围栏中的活蜘蛛。然后蜘蛛的数量可能会大量增加。最后，患者也许会触摸活蜘蛛。在暴露期间，患者建立了足够的认知处理技巧，他们能够成功地处理接下来连续的暴露。

冲击疗法。冲击疗法是一种相关的恐惧症疗法，通过最强烈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的感情反应来发挥作用。冲击疗法没有认知应对技巧的形成过程。基本原理是人体不能永远保持焦虑状态，因此通过产生恐惧的刺激来冲击人体，患者最终将平静下来，然后他会意识到导致恐惧的原因终究没有那么恐怖。之后，患者会在之前令他恐惧的物体前保持冷静。

处理不确定的恐惧

这两种疗法对那些害怕承担风险和不确定性的人来说都有指导意义。系统脱敏疗法告诉我们如何通过形成认知技巧，结合逐步的暴露来克服焦虑，但是冲击疗法则告诉我们反复的极端暴露是如何减轻导致恐惧的刺激的作用。这两种疗法说明实践思想和全心全意投入都有相当大的价值。

史丁巴格在他的另一篇博文中专门谈到他是如何帮助一个名叫约翰的交易员克服恐惧的，这个交易员在赚钱时由于压力和风险增加而无法增加他的交易规模。例如，约翰可能成功完成了一笔数额相对较小的交易，比如单独的黄金期货，但是他感到恐惧，因此不敢增加他的期货交易量，这样他就无法赚到更多钱。

史丁巴格这样总结：

> 你不能迅速地更换模式，除非你真正面临那种模式并确定它并不合适。谈论某个问题根本不能解决问题，人们从新经历中学习经验。约翰通过实际地增大交易量将慢慢地适应那种状态，而讨论他的不安全感并不会解决问题。因此，我开始可能会让约翰进行模拟训练，让他进行一些较大规模的交易实践。我会教给他一些保持冷静和集中注意力的基本认知和行为技巧，并鼓励他在模拟交易中使用那些技巧。如果进展顺利，我们会少量地增加他的投资规模，并让他进行实际交易——再次使用他学到的技巧。只有一切进展顺利时我们才会再次少量增加投资规模，如此一次次重复。约翰将积累

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种重复的成功经验；随着时间的推移，他将认为自己是一个能进行大规模交易的交易员。

这些原理不仅适用于研究交易方法，也适用于夫妻争吵或恐高症。当你发现了自己想要改变的安全环境时，你对自己的研究就是一个成功。制定方法来进行变化较之讨论问题本身更是一条成为交易员和做人的有效途径。

我们注意到史丁巴格的方法和之前例子中那些蜘蛛恐惧症患者的系统脱敏疗法是多么地相似。史丁巴格让他的顾客逐渐地接触越来越多令他们害怕的刺激，直到他们最终感觉舒适。非理性恐惧的治疗方法与史丁巴格对交易中的非理性恐惧的疗法是类似的，因为不管我们非理性的恐惧是源于现实还是我们脑海中对风险的臆想，我们内在的恐惧机制都是相同的。

需要记住的是：**我们可以通过实践和指导克服我们的非理性恐惧。通过逐渐增加和害怕物体的接触，我们可以慢慢地克服内心的恐惧。**

心灵的杀手

消除非理性恐惧如此重要的原因是：恐惧会干扰我们的决策过程。如果恐惧达到了某个特定的阈值，它真的会成为心灵的杀手。恐惧让你耗费过多精力来关注自己的感觉，这当然会降低你的思考能力。恐惧让人们避开了合乎理性的风险，这会导致他们承担从道理上讲应该避开的风险。

非理性恐惧通常让那些在其他方面非常聪明的人无法控制他们的金融生活。由于害怕不确定性，一些人为自己的退休账户选择投资时遵从了所谓专家的意见，因为他们害怕决策中固有的不确定性。另一些人由于害怕不确定性而做出了“安全”选择，这种投资的最终结果可能是在多年的投资期限内花费数千或几十万美元，因为这些选择是低回报的投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当股票在多年的牛市后开始下跌时，非理性恐惧使股民不敢抛售手中的股票。这种恐惧也会让他们在熊市过后价格再次开始上涨时不敢购买股票。

非理性恐惧促使了流行效应的产生。有些人认为："枪打出头鸟。所有人都最好留在一个好公司里，最好跟着潮流走，最好在还来得及之前效仿其他人的做法。"

非理性恐惧促使公众在牛市快要结束，收益最小风险最大时进行投资。开始时，他们害怕损失，因此他们不敢入市。之后，当他们看到自己的朋友通过投资赚了钱，他们又害怕失去唾手可得的赚钱机会。最后，当市场转变，价格开始再次下跌时，他们害怕在价格下跌的过程中抛售，因为他们错误地希望市场会重创新高。

虽然有些人没有其他人那么害怕，而且克服恐惧对他们可能并非难事，但是许多人都是天生的恐惧者。如果恐惧影响了你，我希望我的跳伞故事对你会有所帮助。

大约在我的第 8 次或第 9 次跳伞之后，我发现自己从飞机上起跳时不再恐惧了。当我的恐惧感消除了，我开始留意更多其他的东西。我发现了底下的大地，还有飞机的位置与降落区有关。我看到了云彩和在我之前的其他跳伞员。我体会到了气流在身上的感觉。由于这些原因我成为了一个安全跳伞运动员。我因疏忽而撞到其他跳伞员的可能性减少了。我下降时远远偏离降落区的几率也降低了。如果偏离降落区，我可能只能降落在山区或岩石区，那样就有受伤的风险。

我也逐渐得到了更多乐趣。实际上，经过另外几次跳伞之后，从飞机上起跳和头向前起跳成为了我的最爱。通过面对自己的恐惧，我把那种恐惧变成了乐趣。我也建立了自信，相信自己可以面对恐惧并克服它们。

因此，面对你的恐惧吧。正视它们，勇敢地面对它们。不要让它们控制你，战胜它们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。

——孙子《孙子兵法》

第8章 心法2：做好面对一切的准备

控制风险最重要的规则是保持灵活性。如果你不知道未来的走势，那么你必须做好准备以防出现意料之外的情况。这一点再怎么强调都不过分。

仅拥有灵活的计划还不够，你自身也必须保持灵活性。这意味着无论何时你不能把自己逼入绝境，也不能随意删减未来的可能性。保持灵活性就和灵活计划一样重要。记住，控制不确定性的关键是为实际发生的事情做好了准备。如果你固定在某一个特定的结果上，当未来出现的情况与那种结果不同时你就无法应对，那么你将遭受严重的后果，而如果你保持灵活性，能够适应新情况，你遭受的后果就轻得多。

灵活性提供了更大的适应性以及对变化环境的反应。在迅速变化和改革期间，灵活性尤其重要。

灵活性促进创新

如果一个人要找出美国成为20世纪世界工业霸主幕后最重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的原因，那么结果一定是美国成功的创新。电话、电灯泡、留声机、电影摄像机、飞机、半导体收音机、集成电路、大型计算机、个人电脑以及互联网，所有这些东西最初都是在美国发明、发展并转化为产业的。

美国科技成功最重要的原因不是其发明者，而是其创新的文化理念以及促使其形成的创业融资体系的巨大灵活性。

作为一个拓荒者和移民国，美国到处都是那些愿意承担风险来为自己和子孙后代谋求幸福生活的人。即使在今天，数千移民怀着改善生活的希望从世界各地来到了美国。这些移民来的时候就知道他们必须努力工作才能够满足经济上的需要。那些乐意这样做的人，就定义而言，称为“冒险者”——无畏、大胆的“疯子”。这些原始移民带来的是一种颇有创见的冒险精神。这种精神鼓舞了美国的文化、政治和商业。

通用 VS. 福特

美国商业历史中令人较感兴趣的故事之一是 20 世纪两大汽车公司之间的竞争故事：福特汽车和通用汽车。

大多数人知道亨利·福特（Henry Ford）的故事，他是伟大的工业革新者和福特汽车公司的创建者，他发明的流水线大规模生产系统支配了全世界范围内的工厂作业。福特还发明了 T 型汽车，这成为在历史上雄踞 50 年的最畅销汽车型号。从 1909 年创立之后的 18 年时间中，福特 T 型汽车的销售量超过了 16 000 000 辆（直到 1973 年大众新甲壳虫车的总销量超过 T 型汽车）。

就在 1924 年，福特销售了大约 2 000 000 辆 T 型汽车。这个数量代表了当年整个汽车市场逾 60% 的份额。但是这种成功并没有沿续；1924 年也是福特汽车公司市场份额开始急剧下降的一年。截至 1927 年，当 T 型汽车停产时，福特公司的销量下降至不到 400 000 辆汽车，市场份额低于 13.2%。仅 3 年时间，福特公司的汽车销量下降了 80%。这种下降的主要原因是通用汽车公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



崛起。

虽然大多数人知道福特公司的故事以及 T 型汽车的声名鹊起，但是关于阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan）领导的通用汽车公司如何赶超福特和 T 型汽车的故事却少有人知道。阿尔弗雷德·斯隆是管理实践的主要改革者之一。20 世纪 20 年代，他对通用汽车公司的策略性洞见是通用汽车公司超过福特汽车公司成为世界最大汽车公司的关键。

首先，斯隆在 1921 年继承了由通用汽车公司创建者威廉杜兰特（William C. Durant）获得的几个汽车公司合并而成的一个公司。这些汽车公司包括雪佛兰（Chevrolet）、奥克兰（Oakland）、别克（Buick）、奥斯莫比（Oldsmobile）、卡迪拉克（Cadillac）。斯隆简化操作，把不同的部门分离开来，这样每个部门就单独生产以不同消费者为导向的不同价位的汽车。雪佛兰销售价格最低廉的汽车，与福特公司形成直接的竞争，奥克兰 [后来成为了庞迪克（Pontiac）] 生产价格稍贵的汽车，然后就是别克，奥斯莫比，最后就是卡迪拉克部门生产的旗舰豪华汽车。

亨利·福特拥有的单一型号汽车——T 型汽车自从 1908 年投产后基本上就没有变化。斯隆领导下的通用汽车公司大概拥有 10 种不同型号的汽车，每种型号价格不同，而且每种型号的设计和造型各异。

斯隆并没有就此满足。汽车产业正在迅速地革新中。1922 年，斯隆在通用汽车公司任职期满的第一年，气球胎发明上市了。这种轮胎现在被称为新式充气轮胎，比之前的固体橡胶轮胎行驶起来要柔软得多。诸如液压刹车、前轮独立悬架、安全挡风玻璃、真空助力制动器、万能接头、防震器，还有许多现代社会习以为常的其他创新发明都是在斯隆管理通用汽车公司的第一个 10 年中发明的。

斯隆建立了每年型号更换的现代标准，从那以后就成为了汽车产业的标准。每年工厂可能会停产几周，每个汽车品牌都要进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行当年的创新。高端汽车品牌如卡迪拉克和奥斯莫比率先拥有最新的革新。然后，一旦特定创新型号汽车的价格因为技术和生产成本下降而下降，这些创新车型就可能被价格较低的庞迪克和雪佛兰采用。

20 世纪 20 年代，通用汽车开始超越福特公司的 T 型汽车，一直发展到连亨利·福特也明显地认识到 T 型汽车的时代已经成为过去，福特公司需要新的汽车型号。尽管那样，斯隆更加灵活的方法带来的利益逐步明显。由于通用汽车公司每年需要进行改组来加以完善，工厂本身就具备了这种弹性意识。流水线位于机器的四周，如果新机器需要稍大的空间，可以进行调整。相比之下，福特公司用来接替 T 型汽车生产流水线的里佛鲁日工厂（River Rouge）是专用于新 A 型号汽车的装配，之后的新产品要添加机器就困难得多。这个工厂不能像通用汽车工厂一样支持每年型号的大幅更换。

斯隆的进步性现在显而易见。他意识到通用汽车公司无法准确地预测哪种特色或款型最成功。在某些方面，每个部门和每个单独的车型代表着独立的实践。销售良好的车型可能会获得更多生产资源。单一车型的失败不会让通用汽车公司陷入险境。通过提供不同价位不同款型特征型号的汽车，通用汽车公司才能够超过福特汽车公司成为世界上最大的汽车生产商。它保持那个地位连续 77 年之久。

自从 20 世纪 70 年代，通用汽车公司的统治地位才开始下降，因为它放弃了曾作为其标志的弹性机制。现在你将发现别克和奥斯莫比实际上是一样的。成就通用汽车公司的实践和革新精神永远地消亡了。

保持灵活性

斯隆贯彻的关键洞见让通用汽车公司在汽车产业广泛创新的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个时段保持了极度的灵活性。这种灵活性是通用汽车公司如此飞快地超越福特汽车公司的关键原因。相比之下，福特汽车公司以单一的 T 型汽车孤注一掷，结果在 1924—1927 年短短的几年中就遭遇了超过 80% 的市场份额下跌。福特没有从这次错误中吸取教训，再次推出取代 T 型汽车的单一车型 A 型汽车。这个型号的汽车卖得不错，但是福特汽车公司再也无法成为最大的汽车公司。灵活的公司打败了墨守成规的公司。

你可以从通用汽车公司学到保持灵活性的关键原则。当你不知道未来的发展状况，也不知道哪种方法最有效果的时候，你应该遵照斯隆的范例并且遵守以下几个原则：

实践。尝试多种方法比仅一两种方法更好；

区别。尝试多种差异较大的方法比仅有细微差别的多种方法更好；

适应。从有效的方法中吸取经验，并不断更新，当你成功时还要调整策略；

有机组织。确保你的计划能够应对无法预测的未来带来的突发情况。

实　践

有时候，选择且仅选一条路径并且不偏离那条路径是必要的。然而，大多数情况下，当你不知道未来的发展趋势时，这并非明智之举。在那种情况下，最好通过多种途径进行实践。通用汽车公司生产的每个车型都是一次实践，其销量就是实践结果。斯隆并不知道某个特定时间中哪种车型会大卖；他把决定权交给市场，而自己则组织安排以确保通用汽车公司在无论如何的流行趋势中都能够拥有吸引消费者的车型。

实践并不一定意味着要花大量时间来完成设计和进行重大的市场调查。考虑一下汽车产业中的另一个故事：李·艾柯卡（Lee

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Iacocca）和敞篷车复苏的故事。

1983 年，李·艾柯卡在亨利·福特二世开除他之前，曾是福特汽车公司一位成功的总裁，后来经营着福特的竞争对手克莱斯勒公司（Chrysler Corporation）。艾柯卡在福特公司时曾负责了许多成功的产品，包括福特野马敞篷车。艾科卡觉得克莱斯勒公司需要一些新鲜活力。他想引进敞篷车。

由于拉尔夫·纳德（Ralph Nader）在其作品中对雪佛兰科威尔（Chevrolet Corvair）进行的评论，人们对安全性和耗油量非常大这两方面的顾虑使得敞篷车在之前的 10 年里退出了市场。卡迪拉克在 1977 年卖出了最后一辆敞篷车，这被称为“美国最后的敞篷车”。

引进敞篷车和确定其市场生存能力的过程一般需要数月或数年。艾科卡跳过了这两个步骤。他把一辆全新的排气系统性能高的小轿车运送到了加利福尼亚州的一个汽车定制公司，小轿车在那里被改装成了敞篷车然后送回到底特律（Detroit）。之后，艾科卡像开自己的私家车一样开着这辆敞篷车到处跑，根据他得到的反应来进行市场调研。他在自传中写道：“我感觉像是仙笛神童（Pied Piper）。跟在我的车后面的奔驰和卡迪拉克的员工排满了一条街，他们像警察一样让我把车停在了路边。‘你开的是什么车？’他们都想知道答案。‘这是谁造的？我们在哪里能买到这样的车？’”根据那次试验，克莱斯勒公司制造了高性能排气系统的敞篷车，并在第一年卖出了 24 000 辆，销量是营销人员估计的 3 000 辆的 8 倍多。

区 别

尝试多种不同的实践，相互非常类似的实践不像相差非常大的实践一样能够消除那么多风险。思考一下斯隆在各个不同的价位中为各个车型创造层次的做法。这种层次保证了雪佛兰车型利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用低成本的款型进行实践，而卡迪拉克则进行昂贵的最新款型和设计的试验。

区别也是分散式控制结构的一种功能。通用汽车公司的每个部门都拥有大量的自主权。这与当今的部门式结构形成了鲜明的对比。自主权产生了更大的区别以及更加健全的整体生产线，也让各个部门的雇员拥有更加强烈的自豪感和主人翁意识。

随着汽车市场需求从实用的 T 型车变为适用各种需求的更加广泛的车型，通用汽车公司的销量不断增长。它的某些实践失败了；也许大多数实践都失败了。延续下来的实践慢慢地与较便宜的车型合并，随着制造业的发展，它们的生产成本变得越来越经济。

把这与当今美国汽车制造商进行比较。他们对昂贵且笨重的越野车和卡车的销量变得如此依赖，以至于在石油价格上涨以及全球变暖威胁出现之后，他们没有顾客所需要的节约燃料的小车型。通过把精力全部集中在某个类型的车型上，通用汽车公司、福特公司和克莱斯特公司的生存受到了威胁。他们无法适应新的市场环境，因为他们没有进行多种不同的实践。

商业环境越不确定，进行多种不同实践就越必要。如果未来与你的预期结果大相径庭，那么这些新奇的想法可能让你反败为胜。

适　应

斯隆组织通用汽车公司的方法也让公司能够更加迅速地适应市场的变化。适应是一个渐进的自然过程。卖得好的车型在营销和生产中得到充足的资源，这样当消费者品味向中间新的空白领域扩张时，通用汽车公司也能够满足市场的需求。通用汽车公司重整了其金融控制手段以及供货商关系，这样它就能够把资源从销量不怎么好的部门转移到销量好的部门。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这里要重点考虑的是：不需要预测。无需知道未来的状况，我们也可能适应存在大量不确定性的环境。关键是集中精力关注此时此刻你心里的想法。想法比其他人给你提供外部环境变化趋势的信息更重要。从刚刚的有用想法到现在起作用的想法中进行推断，你一般都能得到在短期内有效的最佳猜测。

通过发展此刻有效的想法以及减少对该想法无用的信息资源，一个组织能够成功适应重大的变化。这非常关键。

有机组织

斯隆确保各个部门执行的是相同的财务报告和控制系统。这样，通用汽车公司可以比较各个部门和车型的策略和效率。在某个部门非常有效的想法可能被应用到其他部门。通用汽车公司通过发展供应和财政系统满足各个部门的需求来监督各个部门。效益增长来自于各个部门，并得到中央指挥机构的支持。这是一种自下而上的管理方式，不同于福特汽车公司采用的自上而下的管理方式。在福特汽车公司，所有事情都是由亨利·福特一个人决定。

通用汽车公司的管理模式更有组织性。这非常像一棵生长在岩石间隙的树，只有土壤肥沃而且岩石之间有蔓延的空间时，根部组织才能生长。整棵树通过扩大根的广度以吸取更多的养分来巩固根部系统。生长越好的根部与整棵树的联系就越紧密，而停止生长的根部其生长范围就不会增加。树对根部的滋养也是一种优胜劣汰的方法，长得好的根部得到更多的养分，而生长较差的根部得到的养分也就越来越少。这是高风险领域中最灵活的运行方式和最佳策略。

关键是这种方法不能预测未来发生的事情，甚至连未来对现在和过去的状况的响应都无法预测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我是一个投资者，也可以说是一个交易员、企业家和天使投资者……

我认为保持灵活性是我以上所有兴趣和职业中最重要的规则。每次我太专注于某种特定的行事方法时，我都会在交易中碰到大问题或是遭遇损失。

我对高尔夫进行了很多思考。最好的高尔夫球员需要技能，但是也需要灵活性。他们昨天进球的球洞今天可能需要打三杆才能进球。风、标志位置等因素与进洞都有关系，因此你必须保持灵活性。同样，市场中的条件也一直在变化。股票可以在几天内产生突变，因此你必须保持灵活性。

——霍华德·林德泽（Howard Lindzon），

对冲基金经理，天使投资者，企业家，流行网络金融视频节目《华尔街之秀》（*WallStrip*）的创建者

适者生存

进化论的主要思想是达尔文首先提出的“适者生存”理论。这可能是一种偏男性的观点，但是当我第一次听到这个概念时，我认为适应能力最强是指最强壮或最健康的。随着时间的推移，我慢慢地了解到这种理解是错误的。从进化的观点来看，适应能力最强的动物并非最强壮的，而是那些能够最快适应新环境的动物。

不管你相信进化过程始于上帝造物还是先天的自然过程，毫无疑问的一点是我们的地球经历了许多不同物种的起源和灭绝。灭亡的物种是那些无法适应新环境的物种。它们把自己圈进了进化的死角而无法逃离。例如，有一种理论就认为庞大的恐龙需要大量的食物，因此当气候变化食物种类减少时，它们灭亡了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你也许会把这种情况比做美国笨重的越野车面临的局面，如悍马，或者凯迪拉克凯雷德系列。它们的使用需要大量的汽油，而这转而要依靠让大多数消费者能够消费得起的石油价格。这种便宜的汽油直到最近为止也只有美国才能用到，因此越野车和大卡车过去在美国仅用做最初的交通工具。它们是一种非常依赖某种特定环境的生态产品。当环境变化时，它们失去了生存能力，它们正被淘汰，陷入了发展的死胡同。

在美国，投资者喜欢关注一些简单的标准，例如季度利润和健康标志的增长状况。这种标准就像我在青少年时期用力量评估来衡量进化的适应性一样是错误的。最强大的组织是那些适应能力最强的。不管消费者的品味变化多大，也不管未来的能源价格和全球变暖成本是多少，那些创造价值的组织将不断地制造出消费者需要的产品。

细想一下当前的经济危机，许多大金融机构濒临破产和倒闭。产生这种现象的原因在于他们以债务抵押债券（CDOs）和自由债务转换（CDSs）的形式承担了太多风险。他们把自己圈进了死角。他们承担的债务太多，以至于债务吞没了他们的巨额资产。他们也变得像恐龙一样，经不起外界环境的细小变化。

某些类型的抵押贷款的拖欠率只发生相对较小的变化——有些应该是公司一贯的应急计划，这让华尔街的一些大企业倒闭了。这些大银行易受威胁是因为它们没有保持灵活性。

衡量一个组织状态的标准不应该是其在现有环境中勉强维生的能力有多大，而是其将来不断创造价值的潜力有多大。在接下来的几十年中，有一件事情是确定的：将会发生变化，巨大的变化。现代生活中的不确定性正在增加。如果你想生存，关键是要保持灵活性，并做好准备适应任何新环境带来的变化。

大恐龙的时代已经结束了。体型较小、适应能力更强的恒温哺乳动物的时代开始了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

对大多数人来说，把目标设置得太高而达不到并非意味着巨大风险；相反，把目标设置得太低，虽然目标实现了，但其风险仍旧很大。

——米开朗基罗

第9章　心法3：成功的交易不是赌博

1983年12月，当19岁的我成为海龟计划成员时，我和海龟同伴们按照导师理查德·丹尼斯（我们都叫他里奇）的方法接受了为期两周的培训。在培训过程中，我们不断地被灌输两点观念：

第一点，不要过度交易。过度交易意味着通过过多的合约交易来使用过多的杠杠。里奇和他的伙伴比尔告诉我们达到一个确定的最佳交易规模之后，交易量呈指数方式增长会带来怎样的破产风险。他还告诉了我们一种特别的方法来确定每个市场中合约交易量的多少。幸运的是，如果按照里奇的方法，我们就没有过度交易的后顾之忧。他给我们提供了严格的限制，因此我们能够避免这种常见问题。

第二点，在培训过程中，里奇不断地强调不遗漏任何趋势的重要性。作为海龟，我们希望从大的市场变化中获取利润。遗漏某个趋势意味着关注了市场变化，但却没有买进持仓。例如，如果你在纽约商品交易所期货交易中心购买了100股黄金，你就掌握了10 000盎司黄金的控制权，因为每份合约规定的黄金数量为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

100盎司。因此，如果黄金价格从每盎司400美元上涨到1 000美元，你就能赚到600美元/每盎司 ×100盎司/每股 ×100股合约，总利润为6 000 000美元。如果你没有购买任何期货，那么你就赚不到一分钱。按照海龟的说法就是你“错过趋势”了。

抓住趋势之所以重要，原因在于每年可能就只有两三次大的趋势。如果你错过了某次特定的机会，这可能就会产生赚取50%~100%利润和亏本的差异。一次大交易可以代表整整1年的所有利润。因此那是我们从培训中得到的两条最重要的经验：不要过度交易以及抓住趋势。

在那两周的培训中，我们学会了两种非常特别的交易策略，我们称做“方法一”和“方法二”。这两种方法关系非常紧密。两者的共同思路都是当某种特定期货的价格达到一个新高时我们要购买这些特定期货的合约。方法一指导我们在价格达到新高至少4周时开始买进；方法二则指导我们在11周时开始买进。根据这两种方法，我们在4大区块时买进——我们称做“四大单位”——第一单位为价格达到新高时，第二、三、四单位为价格稍微上涨一点之后。这两种策略都概述了确保抓住趋势的非常明确的规则。

因此，我们得到了两条基本的规则：不要过度交易以及抓住趋势。我们也学会了交易的具体规则，可以保证我们不违反这两条规则中的任何一条。

培训结束之后，我们度过了一个简短的假期。1984年1月，我们重新归队开始交易。里奇说将根据我们1月份的交易业绩来评判我们，而且他会给我们中间表现出色的人提供1 000 000美元的交易账户。他给我们每个人提供了两个交易账户，方法一和方法二各用一个账户。我们要在一个测试期内使用这些账户来进行交易，测试期至少要持续到1月底。为了让交易步骤更加简单，我们根据指导在每个单位中给每种期货都购买固定的3份合约。

此外，我们还必须在笔记本中写下每单交易的交易理由。这些理由可能简单得就如“以400美元的价格购买黄金，因为其达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



到了 11 周内的新高”。让某个人只要按照另一个交易员的命令去进行交易，这相当容易，即使他们并不知道我们学到了什么。为了避免这种情况，里奇希望我们解释每宗交易背后的逻辑依据，这样他就能知道我们每个人是否都理解了交易的基本理论。

第 1 个月，也即 1984 年 1 月，燃油的价格上涨到方法一和方法二都表明可以买进的价位。就燃油来说，其价格超过了 11 周内每加仑 0.845 0 美元的高价。因此，根据我们从方法一和方法二中得到的规则，我们应该在价格达到 0.845 1 美元的时候开始买进我们的第一单位。

当价格再次上涨一点之后，按照我们的交易指南，我们应该继续购买其他单位，直到达到了允许的四个单元。在培训阶段，里奇给我们提供了每个月的交易记录表，上面标示了每增加一个单位所规定的价格变化量。就燃油而言，这些交易记录表表明我们应该在每加仑上涨 0.005 0 美元后继续买进。因此，我们应该在 0.850 1 美元每加仑时购买第二单位，在 0.855 1 美元时购买第三单位，而第四单位即最后一个单位的购买价格为 0.860 1 美元。

燃油价格不仅超过了 0.860 1 美元的标志，而且在短短几天内就一路飙升至 0.980 0 美元。根据我们得到的任何规则的合理解释，我们每个人应该购买所有的四个单位；因此，我们每个人的交易账户中应该有 12 份燃油的交易合约。抓住趋势这条规则表明我们应该买进所有 12 份合约。

我们 12 个海龟在一个大约 9 米长 6 米宽的中等房间中坐成 6 排，每排有两张桌子。这个房间就交易试用期而言没有任何分区——之后就有了区别。因此我们轻易就能偷听到其他人通过电话交割订单的谈话。所有人将会用类似的方式来进行交易，一个月之后的交易成果将会相差无几。

现在，再次事先声明，对于我们得到的规则，我的理解是不可能会产生少于 12 份合约的购买量。因此，当我发现所有海龟中不仅只有我一个人购买了所有 12 份合约，而且许多海龟根本没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购买任何燃油头寸，他们不是购买了 6 份合约，也不是 3 份合约，而是零，什么都没有，这个时候可以想象我是多么惊讶！

我和其他海龟的观点有如此差异，归结于一个简单的理由：我们看待风险和危险的立场不同。错过燃油交易的海龟们担心亏本，而我却没有这种想法。里奇知道亏损是交易的一部分，他知道我们必须承担亏本的风险来持仓以赚大钱。我知道里奇更希望看到我们遵照得到的规则，即使结果是亏本。

里奇知道让他的资金进行有效地交易涉及重大的风险。因此他希望他的资金为他效力。他告诉我们两件事：第一，不要过度交易；第二，不要错过趋势。第一条规则确保我们在市场转而不利时不会让他损失太多资金；第二条规则确保我们不会错过为他赚钱的机会。如果我们遵照他的规则，我觉得他会给我们回报。我认为所有变化中风险最大的莫过于在市场开始变化后因为没有开盘而承担错失大好趋势的风险。

结果证明，我是正确的。当 1 月份的试用期结束后，分发真正的交易账户的时候到来了，只有少数几个交易员获得了我们希望的 1 000 000 美元的账户，另外几个交易员得到了 500 000 美元的账户，而许多交易员都要求继续使用较小的试用期三合约单位来进行交易。里奇分给我最大的账户，2 000 000 美元。从 1984 年 2 月份开始，我是所有海龟中交易账户最大的交易员。里奇的这个评判基本上是基于我们在两周的培训课程中的问答以及第一个月交易的整体结果。我相信我们在燃油交易中的表现是里奇进行评估的最大依据，因此这也是接下来的 4 年多时间里决定我们个人收入的最大因素。

有时候不承担高风险是最大的风险。

承担合乎理性的风险

许多人把风险等同于危险、可能受到的伤害甚至死亡。对他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们来说，无论何时都要尽可能避免风险。

这种思维方法是错误的。你无法避免风险，风险是任何人类活动中天生的，在风险活动中更是如此。风险是必要的，甚至是发展和进步必不可少的部分。

因此诀窍是理解你真正承担的风险，并确保当其他人考虑可供选择的其他机会和某个特定过程中的潜在收益时，你承担的风险是合乎理性的。这是控制风险的第三条规则暗含的关键思想：承担合乎理性的风险。

这条规则是积极的。你必须承担风险，承担风险对你有好处。如果不承担风险，那么你就学不到任何东西，也得不到任何价值。因此，在我们的生活中应用这条规则，这要求你积极地面对风险，经过深思熟虑之后再确定是否承担风险。让风险成为生活的一部分，这样风险会逐渐成为一种有意识的行为，而不是一种来自于外界的意外事件，对此你也就不会完全失控。

这条规则也是一条警告。面对风险时人们通常有两种不同的想法：他们要不承担的风险太少，要不就太过冒险。保持恰当的平衡是最困难也最罕见的。

我认为与风险资本领域有关的最重要的规则是“承担合乎理性的风险。”人生是无法预测的，人们通常根据不完全的信息来采取行动。你永远都无法避免风险，但是你可以采取行动来控制风险，同时也增加你受益的机会。

一般来说，风险资本家控制风险的方式可以分为两类：**程序性和实质性**。

程序性风险管理包括把一系列程序性的安全措施整合到你的投资计划中，以确保你不会因为一时头脑发热或朋友的意见而失去理智。

程序性安全措施的举例如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 拥有表意明确的投资组合标准；

2. 拥有严密的投资计划；

3. 强制资金合伙人对偏离标准或计划的异常情况给予解释和说明；

4. 划分投资规模（按额度提供资金）；

5. 根据重大事件提供投资额度；

6. 要求赞助伙伴在投资前明确给出整体投资组合单位的离市策略，等等。

实质性风险管理包括对公司特定风险的分析报告。

实质性风险管理的举例如下：

1. 仅支持连续企业家（接二连三创立新公司的企业家）；

2. 仅支持拥有合作经验的团队；

3. 避开种子公司，支持已经生产产品或提供服务的公司；

4. 仅投资已有利润或收支平衡的公司；

5. 投资拥有“非常竞争优势”的公司，例如拥有某种能够主导市场的专利权；

6. 仅投资资金消耗率低而且对预先费用要求较小，很快就能盈利的公司。

通过“承担合乎理性的风险”，风险资本家能够把亏损的风险和亏损严重性降至最低，同时还能增加成功的机会。

——西蒙·奥尔森

平衡风险

虽然不赞成不惜一切代价避免风险，而且付出所有努力也可能远不能成功，但是太冒险也可能导致经济损失或破产。问题在于人们对未知和不确定性具有恐惧感。让恐惧控制你的生活可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不明智；但是无视危险，一副天不怕地不怕的样子也同样不是明智之举。

因此，控制风险的第三条规则的关键是：在太少和过多风险之间保持刻意的平衡。有人可能会把这种控制风险的方法比做汽车上控制速度的油门踏板。如果踩油门太用力而且不放松，你很可能会撞到其他车辆、行人或是树木、电线杆这样的路边物。如果踩油门的力度不够，你会发现汽车走不了多远，行驶速度太慢。开车时没有固定的“安全速度”。

交易员的“油门踏板”就是金融杠杆。正如一根大棒这样的机械杠杆就能帮你只需用小力气移动一个大物体一样，金融杠杆也可以用来增加投资的力度。对许多私房主来说，他们从银行获得的按揭贷款就是金融杠杆的一种形式。如果一个私房主购买一幢价值 200 000 美元的房子首付 10%，那么按揭贷款就提供 10:1 的杠杆率。20 000 美元的首付加上从银行获得的 180 000 美元的贷款让私房主拥有 200 000 美元的相关资产控制权。这意味着如果房地产市场价格只要上涨 10%，私房主的财产超过其负债的剩余价额就会翻倍。如果房价上升至 220 000 美元，除了归还给银行的 180 000 美元的贷款，还剩下 40 000 美元的剩余价额。

投资时杠杆增长的资金数量既可能赚钱也可能亏损。最近几个月中，许多私房主看到了这种杠杆作用的缺点。在房地产市场的高峰期，所有以 10% 甚至 20% 的首付购买房子的人现在可能都面临着整个投资计划的失败。我们考虑一下购买一幢价值 200 000 美元的房子，首付为 20% 即 40 000 美元。如果市场价格下跌 20%，那幢房子现在的价值就仅有 160 000 美元，和贷款的数额相同。当你考虑到销售佣金时，最初投资的 40 000 美元就完全打了水漂，而私房主最终将付出卖掉房子来偿还贷款的代价。

对许多人或大多数人而言，房屋的剩余价额是他们最大的投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资。由于房屋价格下跌而导致的剩余价额的亏损能够压垮一个家庭多年的财务计划。这就是任何考虑投资的人都要理解杠杆影响力重要性的原因所在。市场价格起伏不定，认为自己足够幸运而在上涨的市场中进行投资太过冒险。

对于股票投资者而言，美国法律允许的杠杆有限。通过所谓的顾客保证金账户，投资者的贷款数额可以高达他们用来购买股票的账户金额的两倍。通过这种方式，在顾客保证金账户中投资10 000 美元可以通过杠杆作用购买高达 20 000 美元的股票。

股市的杠杆和其他地方一样也是一把双刃剑。我有几个朋友，他们在 20 世纪 90 年代末期的互联网热潮中小赚了一笔，但是当股市在 2000 年下跌时血本无归。如果按照美国法律允许的顾客保证金用户完整的 2:1 的杠杆率，股票价格下跌 50% 将导致 100% 的投资亏损。

最新流行的一种交易手段是在所谓的外币交易市场中进行外币交易。根据常规水准，外币交易是世界上最大的交易市场。每天有价值万亿美元的货币在这些市场中进行交易。这种交易大多数是以代表着全球公司利益的大银行之间的交易形式出现。

就在最近，较小的零售外币交易证券开通了，这让交易员能够在同样类型的市场如大公司、对冲基金以及投资银行中进行交易。这些零售外币交易证券提供非常高的杠杆率，有时候高达100:1 甚至是 200:1。这种杠杆对新手来说是非常危险的。我们以100:1 的杠杆率为例，你可以用 1 500 美元购买价值 150 000 美元的欧元。这意味着如果欧元相对美元的汇率上涨 1%，1 500 美元的投资就将翻倍。相反，下跌 1% 则会导致 1 500 美元的投资全盘皆输。

是的，把油门踩到底是有趣而刺激的。但是，如果你不知道前面的路况，这也非常危险。不要被高杠杆率潜在的赚钱诱惑而冲昏了头脑。如果你不小心，高杠杆率的危险性和其丰厚的利润一样高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易员的风险管理

交易员和投资者之间的差别在于关于前途和期望的问题。通常大多数投资者——尤其是非专业人士期望每一次投资都能赚钱。他们的精力都集中在乐观的结果、将获得的回报以及希望从投资中得到的增值上面。交易员则不同；他们预料交易中的损失是某个时段的重要组成部分。交易员知道亏损是游戏的一部分，你不能期望每一次交易都能成功。他们知道不确定性让他们无法做到这点。

成功的交易员懂得不确定性有时能够克服困难，因此他们一般都会集中精力关注消极结果。他们心里想的不是将会赚多少钱，而是如何在交易结果不利时将损失降到最低。他们会做好防御上的思想准备。

由于成功的交易员往往花费许多心思来研究风险，因此许多优秀的交易员都写下了有关风险管理重要性的著作。出于这个原因，许多交易新手花费大量时间来研读《风险管理》(*Risk Management*）或投机理论的另一种说法《资金管理》(*Money Management*)，这两部作品都涉及了杠杆作用的系统控制。对大多数交易员而言，风险管理仅仅是在任何时候控制大量风险资金的一种方式。对期货交易员而言，这一般指控制某个人买进的合约数量；而股票则是指某个人购买的股份。

整本书写的都是关于交易中的资金管理。由于交易包括以特定价格买进和卖出，而且由于价格是量化的，因此很多商业作品中都有过分强调公式和数学的趋势。一些人提出了简单的拇指规则（即没有科学根据的经验原则），例如“每次交易都要承担2%的风险”。因此一些交易员提出了复杂的公式来确定交易的准确数量。许多人相信在处理风险时这种复杂性是必要且极有用的。

事实并没有这么复杂。

公式容易掩盖风险的真实性。让风险与众不同的是其潜在的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不确定性。这种不确定性永远不会出现在可预测的范围之内。如果某种特定的结果可以进行确切的预测，那就不存在不确定性了。要记住不确定性的根本问题在于你不知道未来的情况，因为未来是不确定的，所以你无从知道。

我不断地思考这个简单且看似明显的观点：当某些事情不确定时，你不知道将发生什么。在很多领域，越来越多的人都忘记了这点。当你不知道未来会发生什么事情时，你就是不知道；再多的公式或理论都不能改变这个基本的事实。

意外灾难

对大多数交易员来说，真正的危险并非交易太多，而是在正常条件下拥有过多的杠杆。危险在于意外灾难的发生，这是指较大的意料之外的价格下跌，那种下跌的速度如此迅速以至于无法避免相关的损失。在金融领域中，这一般称做“价格冲击”（Price Shocks）。

最近，交易员兼作者纳西姆·塔勒布（Nassim Taleb）把这些涨跌变化用通俗化的术语“黑天鹅”来表示。黑天鹅意味着影响重大的突发事件和无法预测的事件。最近的一次黑天鹅现象是2001年9月11日恐怖分子突袭世贸中心和五角大楼。2001年9月11日，你在什么地方抛售股票其实并不重要；开市几天后，所有股票价格都相当低，任何人对此都无能为力。

降低价格冲击或黑天鹅风险的唯一方法是有意识地减少交易的杠杆率，这样你相对于潜在市场变化的风险敞口就减少了。要记住风险的定义是相对于不确定后果的敞口。通过控制杠杆的使用，交易员能够降低风险。这可能意味着某一天不开心和倾家荡产的差别。

我用自己作为海龟时那些格外突出的经历来举个例子。1987年，也即海龟计划的第4年，我正在为里奇交易一笔20 000 000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元的账户。在 1987 年 10 月初，我卖出了欧洲美元（美国在欧洲银行和借贷机关流通的美元）以及其他利率期货。根据里奇的规则，我拥有允许的最大数量的合约。这意味着欧洲美元价格下跌时我们就能赚钱。因此对我而言，那个时候欧洲美元的贬值是有利的，而升值则对我不利。欧洲美元一直在贬值，我连续几个月都处于盈利状态，我的总利润大约为 12 000 000 或 13 000 000 美元。这代表了大约 65% 的年利润，对我们海龟来说这虽然不算大丰收，却也是收益还算可观的一年。

接着，1987 年 10 月 19 日的股市行情暴跌。由于我在股票期货市场没有进行任何交易，因此那天的崩盘对我没有造成多大的影响。我甚至还收获了一笔薄利。

第二天才是让我毁灭的一天。美联储对另一场潜在大萧条的恐慌做出了反应，一夜之间降低了利率。在第二天开盘之前，这让我整年的利润清零。在那天开盘之前，欧洲美元上涨的幅度超过了前 6 个月的跌幅。因此我在一夜之间便失去了所有 65% 的利润。

相对于其他许多人，我还算好的。当然，失去整整一年的所有收入并不是件好玩的事情，但是至少我赚的钱比损失的多。如果我交易的合约是当时交易量的两倍或三倍，我当年的资金将减少 10 000 000~20 000 000 美元。那将真成了毁灭的一天。

现在，我不会使用任何魔法公式来确保自己不会损失太多，因为无法提前准确地预测每次特定的价格冲击或黑天鹅将会耗费多少资金，或者这样的一次冲击将让你受益还是对你不利。风险就像这样，是因为不确定性真的是不确定的。

现实世界的安全性

能够使用万能公式来算出精确的风险程度固然是好——例如，1% 或更小的损失代表着超过 30% 的价值下跌，但现实世界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

却没有这么精确。世界上没有万能公式，因为未来是无法准确预测的。

你能做的取决于过去的巨大价格冲击以及再次出现价格冲击时可能发生的情况，然后你可以利用那些信息对未来某种特定不利后果的可能性进行有根据地预测。以下是具体的做法。为了举例，我将假设承担一笔 100 000 美元的投资账户。

让我们考虑一下股票历史中的几次最大的暴跌。首先，是 1987 年股市狂跌的黑色星期一。仅仅 1 天的时间，股市的损失超过了 20%。如果你购买了股票或共同基金，你的损失将占据投资额约 20%。如果你以 2∶1 的杠杆率在顾客保证金用户中进行了投资，那么你在那天的损失将占据投资额的 40%。

金融杠杆在此的风险性变得显而易见。相反，如果你购买的是标准普尔 500 指数期货合约，你只用 100 000 投资额的一半（也即 50 000 美元）就可以购买 10 份合约。通过这种方式，你现在掌握的期货与你在标准普尔 500 指数股市中投资购买的 1 300 000 美元股票价值相当。这代表着 13∶1 的贷杆率。因此，标的指数价格下降 20% 也将意味着你损失了 260 000 美元。因此，如果进行期货交易，那么你不仅将损失所有 100 000 美元，而且现在还欠了经纪人额外的 160 000 美元。

现在我们来考虑另一次巨大的价格冲击。如果你在 2001 年 9 月 10 日的收盘委托中购买了美国航空 100 000 美元的股票，那么你在当年 9 月 17 日开盘之前将损失 46%，这是“9·11”事件之后美国股市开盘的第一天。当年 9 月 11 日～9 月 17 日之间没有交易的机会。

最近的一次是 2008 年 3 月 13 日，一位投资者以 57.34 美元的收盘价格在贝尔斯登购买了 100 000 美元股票，第二天也即 3 月 14 日该股票差不多下跌到 29.99 美元，仅一个交易日就下跌了 47%。在接下来的周一早晨，3 月 17 日，当价格跌至 3.00 美元每股以下时，跌幅达到了 95%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考这三次价格冲击案例，也许能够猜测未来类似情况的可能性。如果你投资购买基础深厚的指数基金或共同基金，预测将来的某一天 20%~25% 的跌幅并非不合情理。这在以前就发生过一次。如果你购买的是单独的股票，那么可以想象得到一天之内就可能全盘皆输。这在过去发生过多次，而且在 2008 年的经济危机中这似乎差不多是每周都会出现的情况。

对大多数人来说，损失整个投资账户的 20%~25% 是相当小的。然而许多人把所有的资金都投入到股市和共同基金中，这些下跌对他们而言一点也不稀奇。这些人的冒险并非合乎理性。他们太冒进了。

无法逃避

破坏性最大的风险是那些可以归结于常识或习惯做法的风险。这些风险隐藏在习惯思维的面纱之下，但是它们仍然存在。它们具有破坏性是因为大多数人不知道他们暴露在极可能遭受损失的环境中。

考虑一下股票投资中常见的囤仓策略。这是联邦法授权共同基金使用的策略。囤仓策略让你在持有期内一直持有那些股票。使用囤仓策略的所有投资者在 2008 年都目睹了他们的投资值下降 35%~40%。囤仓策略具有重大的风险，你将承担市场价格下跌的全部风险。

组合基金经理坚持的规则告诉他们必须持有 95% 或更多的股票。这意味着他们也无法在真正不利的市场中操作能够保护他们的风险程序，而且这也是为什么现在大多数退休组合基金被彻底吞没的原因所在。

总的来说，公众得到的都是持仓的建议。在过去 100 年中，如果你持仓达 20 年之久，很可能得不到任何类型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的客观回报。例如，我们现在正处于百年一度的熊市，而且这种趋势会一直持续到标准普尔500指数支付大约5%~6%的红利为止，此外还有单独的数字化平均市盈率……我们现在还有很长一段路要走。

总的来说，公众被告知入市和离市的时间选择而非持仓时间的选择，其实是一种愚人游戏。因为谈论市场时间选择的人并不理解风险相对于回报的原则；他们不懂得亏损时宜果断退出，而赢利时则应大胆放手；他们也不知道只要避免市场最阴霾的时间就能获得超额利润。

——范·撒普，哲学博士

如果你购买了共同基金那么你就有亏损的风险。股市并非魔术，没有与之相随的风险，就没有回报。天下没有免费的午餐，因此你必须非常仔细地考虑自己承担的风险。如果你想赚取更高的回报，那么你必须承担更高的潜在风险。

在收集未来组合的正确反应时“第一要无害”是一种有用的观点。人体拥有强烈的自我修复能力，然而投资组合却不具备这种倾向。

——布鲁斯，医学博士

冒险是私事

确定每次冒多大的风险是一个私人问题。太多人依靠公式和拇指规则，或者遵守所谓的专家意见，这些专家并没有真正地静下心来考虑过某种特定操作的后果，他们甚至不知道正在进行什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么投资。

如果你正在投资，那么你也必将接受那种决策带来的后果。如果你让其他人来确定你的风险承受力，你可能会遭受自己不愿接受的后果。

许多人在 2008 年经济危机中听从了专家的建议，他们看到自己购买的股票和共同基金跌幅多达 35%~40% 时依然持仓。如果这种结果不是你能承受的，那么你必须学会如何自己做主。

因此，不要把你的风险控制权交给其他人，我建议自己掌控自己的生活。多花些时间来研究过去的问题，多花些时间来思考未来可能会出现哪些问题以及你将怎么应对。不要让他人来帮你评估风险大小。这样做很可能会让你忽视真正存在的风险，或者让你失去了其他人认为太大但是可能正好适合你的风险投资机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

识时务者为俊杰；昧先见者非明哲。

——匿名作家

第10章　心法4：错误决策并不可怕

对自己的缺陷持有一定程度的坦然是成熟的一种普遍标志。当你生活了足够长时间之后，你不再认为自己是一个所向披靡或者不会犯错的人。你失去了青少年的那种嚣张；你不再试图伪装自己的真实面目：一个好坏不分容易犯错的人，对正确答案一直都不知情。你也不再试图在任何时候都证明自己是正确的，你甚至慢慢地习惯那些可能错误的思想，甚至是你最小心保留的一些臆想所产生的错误，这些臆想是关于什么重要以及世界是如何运行的。

甚至当你成熟到一定阶段时，当你走出自己的私人空间进入到更大的社会圈子中时，你会发现别人和你成为工作伙伴后，并没有那么你想象中的那么高人一等。作为社会、城市、国家以及国际社会，团体行为的成熟没那么明显。团体本身的不确定性更大；同时，他们更需要掩藏自身的错误，更希望改写历史当做什么都没有发生，他们也更期望装做未来什么都不会做。

这种态度是错误的。社会团体应该研究它们的错误，领导者应该进行广泛地宣传，国民应该认为他们的领导者在将来犯错误

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是理所当然的事情。而最重要的是，当面对未来的类似局面时，社会应该知道什么方法有效，什么方法无效。最后，社会团体不该因为犯错的恐惧而回避可能有失败风险的行动。

失败的担忧推动决策过程

创新速度快的公司（如技术公司）和成熟公司之间的一个有趣的区别是它们在决策过程中采取的方法不同。小公司更加关心的是迅速地找到正确途径，而大公司一般更加关心如何避免错误。

小公司会把所有相关的决策者召集到一个房间中，然后他们将会讨论商量并提出计划，那个计划暂时还只是计划。在讨论过程中，很可能会有一些确定的问题或障碍，团队成员知道这些问题或障碍可能会导致计划失败。在会议中，很可能还会有人提出解决问题的一些想法或方法，但是那可能要花费更多时间或金钱，也可能涉及更大的失败风险。这些意见成为了计划失败的可能原因。在小公司中，计划就是计划——直到其成为现实。

小公司的团队成员不会指望计划永不改变；实际上，他们知道事实很可能如此。改变计划相对容易，出于这个原因，决策过程也很容易。由于在具体的计划中花的时间和精力较少，因此团队成员在任何特定的计划中个人的投入也可能较少。所以相比之下更改计划的成本就相对较低。

相反，大公司的决策缓慢，他们采取的是周密的决策过程。决策者一般会召集参与决策的其他人。大公司或政府机构真正的决策过程几乎全是风险，很少有回报。你被期望做出“正确”的决策。如果你做到了，没有关系。然而，如果你领导的团队决策失误，那么你的记录中就有了一个难以磨灭的污点，这可能会对你的职业生涯造成多年的影响。

小公司的目标是做出最佳决策。而大公司的目标与其说是做出最佳决策，不如说是避免错误决策。这是大公司的决策原动力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



抑制了创新的原因之一。我们来考虑一下一个公司面对 3 个软件技术供货商时从供需链和库存管理的角度如何选择：

> **金博软件公司**（Elite Software）——提供许多公司都成功应用的高评价软件，但是价格非常昂贵。
>
> **Cheapo 软件公司**——提供许多公司使用的软件，价格是金博软件公司产品的 1/10，但是所有人都一致认为根本不能解决眼前的问题。
>
> **创新软件有限责任公司**（Innovative Software）——所有人都一致认为该公司的软件是解决问题的最佳软件，是最可能发挥作用的软件，价格也只有金博软件公司产品的 1/10，但是那款产品还没有任何行业中的领军者使用过。

从公司的角度出发，最佳选择是创新软件公司的产品。有趣的是，大多数由某个团队承担决策权的公司几乎都没有选择创新软件公司的产品。问题在于对公司有利的产品不见得对个人的职业生涯期望有利。

最有可能的是，财务人员和技术部门员工代表之间将会发生一场战争。在大多数公司中，技术部门被称为“营运部”。财务人员将支持使用 Cheapo 软件公司的产品，因为可以节约大笔开销。而营运部的用户将选择金博软件公司的产品，他们认为花钱购买 Cheapo 公司的产品是一种浪费，因为该公司的产品满足不了他们的需求。因此公司要不开销太大，要不就是购买了可能无法满足应用需求的产品。

为什么创新软件公司的产品没有获得本应得到的青睐呢？

在大公司里，听从专家或具有相关工作经验的其他人的意见是不会错的，即使并没有带来预期的好处。按照常规方法做事是永远不会做错的，但是标新立异就可能会犯错。这是关键的差别。

我们从这 3 个可供选择的方案对某个决策者的职业产生的影响来考虑这 3 个公司的产品。决策者是约翰·雷诺（John

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Reynolds），该公司的营运副总裁。以下是可能产生的结果：

金博软件公司

- **最佳情况**（最有可能）：系统运作良好，而且用户满意。决策者没有损失，因为他不用为支出的财务影响承担责任。
- **最坏情况**（最不可能）：软件由于某种原因无法使用。这将归咎于公司里使用软件的团队，因为决策者可以表明其他公司成功使用了该软件。

Cheapo 软件公司

- **最佳情况**（最不可能）：系统运作良好，而且用户满意，因此没有人会受到责难，而且所有人都开心，甚至连财务总监也感觉满意。
- **最坏情况**（最有可能）：软件由于某种原因无法使用。这将归咎于用户代表，约翰作为他们的领导将受到指责。

创新软件公司

- **最佳情况**（最有可能）：系统运作良好，而且用户满意，因此没有人会受到责难，而且所有人都开心。
- **最坏情况**（最不可能）：软件由于某种原因无法使用。这将归咎于约翰以及他的团队，因为他们选择了未经证实的产品。约翰不能表明其他公司成功应用了该软件。约翰将无法推卸责任，这将玷污他的职业生涯。

因此，尽管金博软件公司的产品象征着更多风险，因为公司为了某种很可能无法应用的解决方案要花费更多资金，但是约翰还是选择了金博的产品。如果软件无法使用，他也不会受到指责，他不用为这种高成本负责。如果财务总监不顾他的提议而选择了较便宜的产品，他也不用承担责任。因此，他最安全的建议就是选择经过验证但价格昂贵的解决方案。

这种动态的决策方式普遍在大多数大公司使用。大公司里极少鼓励冒险，也极少有冒险的理由。这也就是为什么多数大公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能引领创新的原因。他们做出一个决策要花费如此多的时间和精力，因此他们认为自己无法接受错误。

在这个事例中，有一种更好的方法，公司可以与金博和创新这两个软件公司协商进行一个试点项目。在拥有足够的信息之前不要急于做出决策——信息不足时进行决策将迫使公司选择风险最小的产品，公司应该承认对产品不了解并对两种产品都进行真实的测试。如果创新公司的解决方案有效，公司将拥有低成本的解决方案而且可能更适用。如果无效，公司可以继续使用金博公司的软件。

做好出错的准备并非是失败主义或悲观主义观点。这只不过是一种谦逊的观点，是一种认识到世事无常或不确定性的观点。控制风险的第四条规则“做好失败的准备”建议你的行为在一定程度上与想法保持一致。

控制风险的第 4 条规则的关键内容是：

- **早点犯错**。如果可能的话，试着制定自己的计划，这样你就能尽快知道计划失败与否。
- **经常犯错**。在不确定的状况中运营时，你需要尝试多种不同的方法，并且继续执行看起来可能有效的方法。
- **风险多样化**。除非由于不可抗拒的原因必须选择唯一的方法，否则应该通过不同的方法选择多样化的风险。

早犯错，早步入正轨

采用更新也可能更好的方法进行决策，但是这种方法却缺乏证实，这是是软件开发商经常会碰到的问题。许多软件公司在致力于大宗新项目的研究时面临这种选择。通常在更加保守的团队成员和更喜欢冒险的成员之间会产生许多争执，保守派想采用已然证实的思路和技术，而激进派则希望尝试新思路或新技术。

与其迫不得已做出非此即彼的决策，倒不如首先确定一下新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法是否有效，同时把经过验证的方法保留作为后备计划。如果错误发现得够早，可以给团队重新指定努力的方向，那么新思路的失败也不会让整个项目产生危险。

这是一种非常重要的思路。在这种情况中，出现没有结果的现象也在计划的范畴之内。因此，计划时将要试着把 A 计划设计得够长，这样就可以看看其是否有效，如果发现 A 计划最终无效，那么就要改用 B 计划。通过恰当地安排，大多数情况下都可能预先进行这种关键测试，这样你在任何情形中都能按时完成项目规划。因此，在开始研究某种你知道可能不会按计划进展的关键技术之前，不要一直等到项目的最后阶段才开始测试，你应该在项目的最开始阶段就做完那项工作。如果理想计划无果，那么这将给你留下足够的时间来应用其他备选计划并保持项目的进度。

有时并没有明确的答案，特别是当你冒险进入团队还没有多少经验的新领域时，更加没有明确的答案。在这种类似的情况下，许多人耗费大量时间试图找出未来的最佳方法。这种时候一般都没有足够的信息来进行任何评估。因此，最好的方法一般是迅速选择一种方法。然后，在前进的过程中，你一般会逐渐地了解更多的信息来做出其他决策。这样做的时候，希望你会改变想法，而不是仅仅使用第一种选择去获取更多信息，以求更好地理解未来的问题。

这里需要重点考虑的是当你没有足够的信息来做出绝好的决策时，在决策过程中浪费时间就没有意义。你需要获取更多信息，你需要学习。你并不是通过决策来学习；你是通过行动以及由此而产生的成功或失败来获得经验的。只要所有人都能意识到决策是需要实践和探索的，那么当另一个备选计划的优势变得明显时，改变计划应该就不难了。

因此，不要害怕犯下仓促的错误。一般而言，得出正确决策的最佳方法就是迅速地做出错误决策，同时做好随时改变计划的心理准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



永远拥有第二套方案

在不确定的环境中运营在某些方面有点类似于试图逃离复杂的迷宫。你必须顺着走廊一直走下去以确定这是否是一条可行的路径。关键是在你已经走过的路上留下标记，这样你就不会重新回到已经确定走不出去的路。

即使在复杂的走迷宫游戏中，大多数人也不会期望第一次尝试就能带他们走出迷宫。相反，他们预料会走进几个死胡同。他们知道解决问题的过程将需要一些尝试和实践。同样，处理商业或金融风险投资中的不确定性时，你也应该让自己的行为方式不同于控制自己绝无错误的想法。你可能会出错，因此你应该设定期望值并做好相应的计划。

如果你知道未来的情况很可能会在意料之外，那么拥有其他备选计划就是明智之举。你必须拥有方案B；如果你聪明能干，还可以拥有C、D、E和F计划，等等。与其花费时间来担心A计划还是B计划更好，通常不如选择一种计划然后监测进度以确保一切正常进行。如果你仍然不确定目前的计划是否能进行到底，你就需要准备实行有效且胸有成竹的B计划。

在大公司中，可能同时开展A、B和C等所有计划，然后在未来某一个时刻可以评估所有三个计划并取消效果不如其他的一个计划。当某个计划显然无法达到项目目标时，你可以任意地用E或F计划取代失败的计划。对于那些没有足够的资金来同时赞助多个计划的公司来说，如果A计划失败时还拥有第二套方案可以节约数月的时间，还可以避免让小问题转变成大问题。

对分散投放的思考

另一种预防失败的好方法是遵守古语——“不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里”，这在投资中也被称为“分散投放”。投资者通过把单一投资分成多个小额投资来进行分散投放，这带来了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两大好处。第一，这能够降低一次错误事件对整个投资组合的影响作用；第二，这减少了选择某项投资的决策过程的重要性。这两种好处都降低了投资组合的风险，但一般都不会减少该投资组合的回报。

考虑一下以下两个投资者：约翰和玛丽。约翰把他所有 100 000 美元的退休金都购买了他就职的 Acme 计算机公司的股票。而玛丽则把 100 000 美元退休金分散购置了 25 份不同的股票。玛丽碰巧也购买了 Acme 计算机公司 4 000 美元的股票。如果因为其他大公司起诉 Acme 公司专利侵权而导致其股票突然下降 50%，约翰将会损失掉所有退休金的一半，也就是 50 000 美元，而玛丽只会损失其 4 000 美元的一半，也就是 2 000 美元。

因此，约翰损失了 1/2 退休金，而玛丽仅损失了 1/50。这是分散投资的好处之一：一次错误事件对分散投资组合远远小于其对集中投资的的影响。

> 只要我们能做到，分散投资就接近于魔术；然而，购买劣等产品来进行分散投资对整个投资组合的回报是有害无利的。
>
> ——布鲁斯，医学博士

鱼网与鱼钩

现在我们来考虑一下分散投资带来的另一个主要好处：降低了决策过程中的准确度要求。你可以把分散投资方法比做大面积撒网，然而单一的投资方法就好比用一个鱼钩钓鱼。如果你选的位置正好合适，能够用鱼钩钓到鱼这还好。如果那里有许多鱼，那么大面积撒网给你提供了更好的机会，而且成功的几率更大。

假设你是风险投资公司的股东 X，而且你分配了 10 000 000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元投资全新的绿色科技公司。如果你的 10 000 000 美元全部投资到了合适的技术公司，那么你将赚到最多钱。然而，在大多数行业中，财富并不是平均分布的。某个公司通常赚取的利润最多，而第二个公司的利润就少了很多，经过该行业的第三或第四个公司之后，其他公司可能亏损。因此，如果 10 000 000 美元全部投资到一个公司，最好祈祷你的选择是正确的。

考虑以下 10 个技术公司的投资情况，它们 3 年之后的年利润率可能如表 10—1：

表 10—1　　10 家公司 3 年后年利润率变化

公司	利润率
A	150%
B	70%
C	30%
D	20%
E	10%
F	−100%
G	−100%
H	−100%
I	−100%
J	−100%

如果你是一个投资者，想在技术行业公司中投资，那么你可以选择其中一个公司，而且最终你可能成为最大的成功获利者，获得年利润率为 150% 的收益；当然也有可能你选择的是利润率第二或第三的公司，最终你获得的利润相对较少。你选择的还有可能是其中的失败企业，那么你只能眼睁睁地看着自己的投资消失。

那么，分散投资到底是如何发挥作用的呢？

关键因素不是避免损失，而是确保你的投资组合中拥有 A 和 B 公司。如果 A 公司 3 年的年利润率都为 150%，那就意味着利润是投资额的 15 倍。而对于 B 公司，70% 的年利润率将收回大约相当于原始投资额 5 倍的利润。如果你把 10 000 000 美元分散投资，在上面 10 个公司中分别投资 1 000 000 美元，那么你最终平均年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利润率为 28%，平均利润相当于原始投资额的 2.1 倍。因此，即使 5 个公司的投资全军覆没，但是平均起来将获得极好的收益。

此外，大多数情况下，辨别一个想法不利或看出某个公司运营糟糕比选择一个成功的公司更加容易。准确地选择成功的公司超复杂；你要比较多种策略所获得的相对利润，还要对某个你可能关注得不是非常密切的企业的团队管理能力进行评估。但是，只要你能够排除两个你认为将会破产的公司，那么你就能做得更好。你最终的利润可能不是 28%，而是 42%。做到这点并非取决于选择成功企业的能力，而是淘汰两个亏损的公司。

如果你确实知道哪个公司将会盈利，那就没有必要进行分散投资了。如果你不知道，这就对你大有帮助。因此，当你没有太多选择最佳投资的专业技能时，分散投资就是一个不错的投资策略。不确定的程度越高，分散投资的帮助越大。

即使那些最老练的风险资本家也懂得分散投资的好处。他们中的许多人都不会仅投资单独的一个公司。依此而言，他们投资的其他公司将分享投资额，因此这些投资被共享从而导致了更大的分散。每个公司的投资机会是它们进行单独投资的 2~3 倍。

对大多数投资者来说，通过选择个别的股票来进行多种投资太麻烦了。庆幸的是，金融服务业创建了预打包的软件产品，这让分散投资变得轻松容易。投资某个共同基金是一个投资者进行轻松的分散投资而无须让投资过程变得非常复杂的一种方法。在大多数交易账户中，从共同基金中购买股份就同直接从某一个公司购买股份一样容易。

与“不知道”和平共处

本书始终如一的主题和我提供的控制风险和不确定性的建议是用来处理未知的现实的，不确定性的基本核心是：你真的不知道将发生什么事情。直面这个简单的真相对很多人来说都非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常困难。

“未来实际上具有更加准确的可知性”这种意识是浪费许多时间、金钱和人力的关键。因此，不要再不懂装懂了。与不确定性和平共处吧，保留第二套方案以防失败。尝试两或三种不同的方法而不是唯一的一种方法，在思想、人力以及公司中进行分散投资。

接受不确定性带来了进一步的好处是：当现实到来时，这让你更加容易面对现实。不过，那是第 11 章的主题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

现实并不总是可能的，也可能是很确定的。

——豪尔赫·路易斯·博尔赫斯

（Jorge Luis Borges），阿根廷作家

第11章 心法5：认清现实

作为一个交易员，世界上没有什么比现实更重要了。最优秀的交易员对现实拥有最深刻的了解。他们拥有最好的信息网络——以计算机为基础和以人为基础相融合，而且他们理解对每个单独信息都予以特别重视的复杂的相互关系。

对于纯粹的价格交易者，有时候他们被称为“技术人员”，他们找出现实相对简单。某个特定市场目前的价格象征着那个市场的现实。至于他认为可能会发生什么或者他希望发生什么都无关紧要，价格代表着现在正发生的事情。对于技术交易员来说，价格就是现实。

20世纪80年代初，当我初次学习交易时，那时的技术交易设备是与一台特殊的电脑相连的人造卫星信号接收装置，它可以让交易员了解大约5~10秒之前交易所的市场价格变化情况。交易所的职员就坐在经纪人席外面把价格转换成交易所的电子价格反馈信号。这些电子价格信息接下来通过专用电话线发送到卫星上传中心，然后在那里向世界各地的客户转播。

这些系统的价格为每月300~500美元，可以用来接收当前最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



新的价格行情。20世纪80年代中期，大多数交易员使用的是仅显示价格的系统。那些系统没有现在的交易员普遍拥有的能够显示一天价格变化的图表。这种绘图系统当时才刚开始上市，而且仅有相对小部分交易员在使用。

交易员知道他们的决策可能会导致损失，他们也知道自己必须尽快了解这些损失。对市场实际情况的关注让成功的交易员不会闭目塞听，他们眼中的世界也不会脱离现实。

处理模糊的现实

交易员获得信息时相对比较轻松。打个电话或网页搜索就可以知道某个人在8月份能够销售多少原油，价格是多少。对市场的调查拥有非常高的准确度；大批石油价格在数秒钟内就能议定。

对于企业家和创业投资者来说，现实可能是一个更加模糊的概念。我们来考虑一下以下的情况，一个是认为某种新产品可能会占有市场的技术人员，另一个是预计某种产品会大卖的营销专家。他们的意见都是对现实状况的专业预测，但是那些预测可能是错误的。实际上，他们的意见可能非常不准确。技术人员对某种产品的市场可能估计过高，因为他对潜在消费者的了解还不充分；而营销专家可能低估了他认为会大卖的产品的生产难度，也有可能按照那种价格成本只有利用最新的技术才能生产出那种产品。

他们的专业猜测和现实之间可能存在的不相符，这就决定了他们集体决策中的不确定性。对于典型的商业风险，可能存在数百种这样的专业猜测。与投资合约组合在一起的所有这些专业猜测的不确定性形成了风险资本家眼中全部的风险。对于企业家来说，基本上一切都是在冒险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

医学治疗上医生必须从最坏的方案开始。假设这个病人可能遇到的最糟糕的情况是什么呢？然后从那个最坏的方案开始开展工作。与此类似的是，在交易中你必须问问自己：在知道可能产生的最坏结果后，我是不是仍然愿意进行这笔交易呢？在医疗中，你必须能够处理这些困境。如果某个病人进来后你心里想到："我将要打开他的胸腔。我能够处理好这些问题。"那么你就做好了面对一切状况的准备。如果你是这么想的："可能这只是这样或那样的小问题。"那么一旦出现了最坏的情况，你将很快处于超乎你想象的糟糕境地中。

——泰德·帕特雷

积极地调查真相

本章涉及了控制风险的第 5 条规则：积极地调查真相。对交易员而言，这意味着尽快获取准确的信息。对大多数交易员来说，发现真相并不难。

对于大多数从事其他事业的人而言，找寻真相一点并不容易。因此，一个重要因素就是你必须积极地探求那种现实——搜索，挖掘，追寻，甚至进行侦查。

现实可不会有某位和蔼可亲的长辈在你没有留意的时候来拜访，并问你："你有没有注意你的竞争对手两次试图入市都失败了，每次都损失了数百万呢？你有没有调查他们失败的原因呢？"或者是"你知道，在以 X 美元的价格销售这种产品之前询问工程技术人员该产品的成本价格可能更加明智。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人类是如此地擅于为某种特定情况或结果编造理由。在确定的状况下根据最少量或最高水平的信息来思考是任何正确分析的必要先决条件。在征兆不全的情况下，相信不正确处理计划的急诊医生会伤害他们的病人；同样，坚信自己正确而市场错误的交易员也会让自己的投资组合受到损失。

——布鲁斯，医学博士

紧急迫降

任务人在创业过程中都会出现错误，许多错误。然而，有时候你距离成功只有一步之遥，你非常容易犯那些让你受挫的错误。这些错误对你不利，这些错误是让你多年夜不安寝的噩梦，你时常会想“要是……就好了”。

我记得在海龟培训计划结束之后，有一次我正在为自己创立了几年的一个新软件公司进行第一批主打产品的上市筹备促销活动，这个公司叫做北欧化工（Borealis）。我们希望在北欧化工生产一种比其他竞争产品更加灵活，更容易定制的产品。我们对这种产品的创新已经思考了好几年，因此来自于先前公司的许多最优秀的工程技术人员都加入了这次创新当中。我们同样着手筹集一些外部的投资，以创建一个一流的创新团队。

在北欧化工，我们拥有一支最优秀的软件工程技术人员团队，这支团队可以与创造第一台苹果机或第一代图像处理软件、微软办公软件的团队相媲美。我能够成立一支这样优秀的团队的原因之一在于我从 16 岁起就开始编程。说实话，与交易员相比，我很可能是一个更好的软件工程师。此外，我在自己的西拉软件创新公司（Sierra Software Innovations）有过五六年向苹果机的软件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开发商售卖工具的经验，因此我对商界中一些最好的软件开发商都有所了解。

海龟培训计划解体时，所有最优秀的程序员都在开发苹果机。甚至连最优秀的微软程序员也是苹果公司的程序员；开发和推出 Word 和 Excel 软件第一个版本的团队也同样是苹果的开发者。因此，非常幸运的是，我所知道的程序员都来自许多世界一流的程序设计组。

到产品上市时，我们北欧化工的所有员工已经花了两年的时间筹集资金、创建团队以及为第一批产品编程。这是超越性的新技术，甚至超出了我最初的梦想和期望。这种技术可以支持一个公司数年。技术开发团队理所当然对我们开发的产品感到非常骄傲和自豪。

这款软件可以通过拖放来开发复杂的数据应用。在我们的竞争产品需要输入程序的地方，我们的产品则能自动运行。我们的想法是如果存在可能让电脑代替程序员操作的任务，那么我们的程序就可以自动处理任务，不需要程序员再编程。同时，我们提供了针对不同任务的灵活程序，这样我们的顾客创建软件时就没有限制。

在公司倒闭 10 年后，这款软件在一些方面仍然堪称先进；这就是创新。

此外，我们的软件做到了当时其他任何公司都无法做到的——远程控制。在宽带网之前，大多数公司的销售人员使用的都是拨号上网的连接方式。现在他们可以使用一种企业内部的网络让销售人员获取销售数据，但在当时，公司必须依靠在各个笔记本上运行的客户软件。

在那些笔记本上了解数据和软件配置是信息技术人员的噩梦。我们的软件让这个工作变得容易得多，我们的速度也快得多。其他竞争产品要求销售人员每天至少保持一个小时的在线时间来下载更新，我们的产品一般只需两三分钟就能完成同样的工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，我们可以自动发送软件更新信息，因此用户能够在各自的笔记本上轻松地更新软件，销售人员无需把电脑带回家去办公。我们相信这些组合的主要功能将会促使我们的产品在几年里就能占据主要的市场份额。

但是，我们错了！

在一次大型的记者参观活动开始时，我第一次意识到我们的想法犯了严重的错误（或者我应该说是我的个人观点，因为我无法充当团队中其他人的代言人）。对于那些从来没有参加过大型产品发布会的人来说，一次记者参观活动包括在发布会之前花 3 个月时间去拜访主要的工业出版社以及富有主见的专家和顾问（例如嘉纳公司，还有其从前的对手麦塔集团，它建议其他公司考虑其信息技术策略），这样他们才有时间来准备发布会资料；如果是专家，他们就能建议客户购买我们的产品。

这次发布会对我们而言是件大事。这是我们 5 年梦想和 2 年坚实工作的巅峰。在展会上，我们将向全世界推介我们的产品。这是我们公司以及产品在自动化销售领域的一次盛大的亮相派对。

但是我们没有准备好。

首先，我们在一些重要方面犯了错误，其中的任何一个错误就能危及公司的生存。首先，我们推销的是一种产品而不是一种解决方案。公司只会为解决问题的方案买单，他们不会因为高兴就购买软件。他们购买软件是为了解决存在的问题。我们本应该把我们的产品作为一种针对特定用户问题的解决方案来进行推销。我们的广告宣传，我们的公关努力，所有一切都应该定位于解决具体问题的方案。

其次，我们的销售团队不习惯于向高层管理人员提供复杂的销售服务。我们对许多账目中的销售进度的评估纯粹是幻想。这并不是因为大家的预测过于乐观；我认为是由于我们的团队对他们提供的数据坚信不疑。我们的问题在于我们的销售团队没有产品销售的经验——我们的顾客都是大型国际公司的销售副总裁，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总裁和财务总监。他们销售的软件与我们现在的软件看起来非常类似，但是购买软件的人群却完全不同。

最后，我们的软件团队创建了可能用来创造销售方案的最好工具，但是并没有提供实在的方案。我们的软件将帮你迅速建立解决问题的方案，但是并没有直接提供即拆即用的好方案。站在潜在顾客的角度，这并不符合顾客的要求。

最后的这个错误是一个巨大的错误，而且这完全是我的过错。我是公司的首脑，但是我连一个技术副总裁都没有，因此我对产品本身承担直接责任，因为我是主要的工程师之一，而且所有技术开发成员都是我的下属。怪我没有足够留意。

我们正在为产品发布会做准备，而我一直忙于准备销售发布会。我与市场经理以及筹备宣传参观的公关公司一起努力工作，这预计将耗费公众产品发布会之前的三个月时间。发布会安排在当年的大型自动化技术展销会上（现在称为 CRM 博览会）。在那个特别的年份中，展销会在芝加哥的海军码头会展中心举行了。

当时我的注意力在其他地方，因此我没有出席讨论程序编排和产品功能状况的技术会议；而更重要的是，我没监督事情的进展。我拥有世界一流的研发团队，我把公司的产品和未来都托付给了他们。

我错了。不是因为我的团队不可靠，而是由于这个团队稍微改变了“完成”的定义以按照我们设定的期限“按时”完工。对于一个拥有固定限期的优秀技术团队来说，这是标准的做法（例如为了上一个大型的产业博览会或展销会）。通常，我要参加会议以监督这些活动的进展，那么我就没有把这些变化告知我的团队。这些变化循序渐进，我敢肯定队员们都没有意识到他们遗漏了多少信息或者别的什么。回顾这一切，我确定队员们认为我知道产品的状态，因为他们并没有试图隐瞒任何情况，而且他们都在加班加点以按时完工。

问题在于研发人员把产品忽略的关键功能看做是次要功能，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是从销售的角度来看，这些功能却是必不可少的。由于研发人员不是销售人员，因此他们没有意识到这点。我是研发和销售之间的关键纽带，而我没有做好。

让这个问题进一步恶化的是我已经通知外界以及我的董事会和操纵我们的公售证券的投资银行我们准备就绪了。如果我早点知情，那么我可以告诉他们我们的真实状况。现在，我们在外界眼中就好像“蒸汽软件”（预先宣布还未开发的软件）的销售者，而我在董事会眼中如同一个无能的管理者，在投资银行中给我们操作股票的帕特里克·格拉迪（Patrick Grady）则认为我是一个骗子，他认为我自始至终都知道我们严重地落后于预定计划。他不知情地向他的投资者推销了产品，因此他认为我理应为这些错误承担责任。他怪我是一个骗子，但是我可以理解为什么他会这样认为，他必须返回并告诉他的潜在投资者事情并没有先前在北欧化工想象的那么乐观，他理应为此而怪罪于我。

帕特里克为我们董事会获得两位精英人物——埃德·艾斯伯（Ed Esber）和乔·马伦吉（Joe Marengi）发挥了关键作用。

埃德·艾斯伯是一名原创高科技摇滚明星。他是世界上第一个电子表格软件维斯凯克（VisiCalc）的市场营销策略负责人，而且还是软件制造商 AshtonTate 公司居世界上最大的软件公司时的董事。此外，他曾是昆腾公司（Quantum）的董事会成员，该公司当时是世界上最大的磁盘驱动器制造商。

乔·马伦吉是戴尔公司高级副总裁；在那之前，他任诺威尔公司的（Novell）首席运营官（COO）。该公司生产中央处理机，这是初期的个人电脑使用的第一批交互式操作系统之一。此外，该公司还是网络操作系统（核心协议 NCP）的制造商，这曾经是最受欢迎的网络协议——在互联网和 TCP/IP 掌控世界之前。莱·诺达（Ray Noorda，担任诺威尔公司的总裁达 12 年之久）退休时乔是总裁位置的两个候选人之一。另一个候选人是埃里克·施密特（Eric Schmidt），他一直是太阳微系统公司的总裁，现在是谷歌的首席

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

执行官。

我们的销售副总裁里克·梅勒（Rick Mellor）帮助董事会引进了彼得·皮特斯克（Peter Pitsker）。皮特 Wonderware 公司的创始首席执行官和总裁。Wonderware 是当时最受欢迎的高科技公司之一。该公司在早些年就完成了首次公开股票发行（IPO），在互联网风暴之前就拥有了超过 500 万美元的市场价值，这对一个新公司来说真的是一笔巨大的市场总值。皮特是一个拥有大量销售经验且各方面能力都很强的优秀人才。

由于我们的总部位于内华达州的英克林村，当时这只是位于太浩湖北岸、距离硅谷 200 英里的一个小镇，因此我觉得我们的董事会能够吸引如此经验丰富和成功的高级管理人员意味着我们真正拥有了成功的机会。他们让我觉得我们的公司真的与众不同，这种本能感觉得到了确证。

事情进展得相当顺利，直到我们遇到了另一个障碍。

经验丰富和不成熟的律师团队

高科技领域中大名鼎鼎的公司之一是威尔逊·桑西尼·古德里奇·罗萨蒂法律事务所（在硅谷更通俗地被称为威索或威索古洛）。这是硅谷最知名的法律事务所，在帕洛阿尔托、纽约、圣迭戈（San Diego）、旧金山、西雅图（Seattle）、上海和华盛顿都设有办事处。我们曾极其幸运地成为这个公司的委托人。

我们在威索的律师代表是史蒂文森·伯克纳（Steven E. Bochner）。他是一个非常聪明和友好的人。他是村中最优秀的高科技律师之一，曾经让许多高科技大公司成功上市。他在加州大学伯克利分校法学院（UC Berkeley School of Law）以及斯坦福大学法学院（Stanford Law School）授课，而且一直担任斯坦福商学院（Stanford Graduate School of Business）和加大伯克利分校哈斯商学院（UC Berkeley Haas School of Business）风险投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法和商业竞争行为课程的客座教授。史蒂文森的其他客户包括应用材料公司（Applied Materials）、欧特克软件公司（Autodesk）、基因科技公司（Genentech）、美国高盛公司（Goldman Sachs & Co.）、美国红杉资本公司（Sequoia Capital）以及许多硅谷的世界知名大企业。

因此，我们真的非常幸运拥有像史蒂文森这样来自于为高科技新公司提供服务的世界一流律师事务所的律师，来处理我们的首次上市。我将要第一次发行股票，而史蒂文森将成为我的导师。股票上市包括两方面的工作：（1）撰写递交给美国证监会（SEC）的招股章程 ，得到许可后才能公开发售股票；（2）说明向投资银行家推销你的公司的方法，这样他们才会建议自己的客户购买你的股票。

我迅速发现首次公开发售股票的过程主要由集体撰写构成，这完全是一场噩梦。想象一下 10~15 个人坐在一个巨大的会议室中编写一份 35 页的资料，希望以此同时激发和吸引潜在的投资者。这个过程本质上是公司管理层和投资银行以及其独立的律师团队和会计团队之间的文字战争。

我的管理团队成员有我自己，销售首领里克·梅勒（他也是一个大投资者，在许多重要的招聘和一些董事会成员的引进中发挥了关键作用），还有我的老朋友蒂姆·阿诺德（Tim Arnold，他能不可思议地搞定所有交易，而且自学会计学，在运营北欧化工期间一直作为我们的首席财务总监帮助公司上市）。

北欧化工的高管以及投资银行的帕特里克希望招股章程能够吸引投资者，而律师团队和会计团队则希望确保招股章程提醒投资者任何可能的风险，哪怕任何一个细小的风险都不放过以此避免持股者的法律诉讼。

律师团队包括史蒂文森·伯克纳，我们经验丰富的老律师，他是威索的高级会员，另外还有两个承担书写计划这样单调乏味的苦差事的助手。这两个助手都获得了斯坦福法学院（Stanford Law

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

School）的学位。其中一个可能拥有 3 年的工作经验，而另一个则完全是个刚毕业的新手。这种独特的安排十分合理。我们无法期望一个像史蒂文森这样的天才花两周的时间坐在那里书写招股章程。他还有其他客户，而且我们仅在遇到争议或某个问题超出了助手的能力范围时才需要他的建议。

我们在威索的办公室中花了整整 1 个星期，每天工作 16 个小时编写招股章程，然后在印刷商那里再花了一个星期，那里有处理文字的高级软件，这样在经过细枝末节的调整之后我们就能轻易而准确地进行修改。

在上一个周五，也就是我们预计完工的那天，大概是午餐时间，资历较高的助手把我拉到一边提醒我说他认为帕特里克另有打算，试图取代我成为公司的首席执行官。这并没有让我感到惊讶，我知道帕特里克对我颇有异议，因为我们的产品没有准备好，这意味着将无法迅速地获得收入，也意味着在北欧化工投资具有较高风险，而这又进一步意味着我们的上市股票销售价格较低，很可能吸引力不够。

这个高级助手提出我们与投资银行的法定协议包括一项避免投资银行通过股票代理权竞争来更换董事会成员的条款。股票代理权竞争其实是指给每一个持股人邮寄一个包裹，告诉他们其试图提名的董事会不同于管理层推荐的董事会。这样做的目的通常是为了开除高层管理者。我告诉年轻的助手，帕特里克没有机会做到其提出的条款。我提醒他，只有在万不得已时才能以一个交易破坏者的身份提出这点。交易必须完成，而我愿意承担股票代理权竞争的风险。此外，我猜测和帕特里克一起工作一段时间后，他将会冷静下来。然后我淡忘了这次谈话。

大约 14 个小时之后，我们终于完成了招股章程的编写工作，并打印出来交给美国证监会。经过两个星期每天 12~14 个小时的工作之后，我们终于完工了。

完工后我告诉所有人我要出去看看自己的语音信箱并打电话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回家。大约 5 分钟之后，我回到了办公室，而帕特里克脸色大怒；他告诉我交易结束了，然后走出办公室，并离开了办公大楼。他的律师，这个曾经与他共同进行过多次交易的人告诉我帕特里克是一个非常严肃的人，他认为我们再也无法挽回这次交易。

我睁大眼睛，想知道自己离开办公室打电话的时候到底发生了什么事情。

两个助手的脸色都是幽灵一般惨白。他们把我带到另一个房间中，尴尬地告诉我他们趁我出去的时候询问了帕特里克的律师有关反对股票代理权竞争的条款。帕特里克以为是我唆使他们这样做的，他认为我在最后时刻以为他在交易中花了这么多时间之后是不会食言的。帕特里克想错了，但是他的愤怒是可以理解的，鉴于他的猜测，他只能取消交易。

助手们非常惊讶我并没有怪罪他们，但是我心里真的很生气；缺乏经验而导致错误决策有时仅仅因为缺乏一些具体的必要信息。他们做了一些非常愚蠢的事情，这些事情极有可能让他们的客户以及北欧化工的所有投资者破产。帕特里克十分沮丧，他把责任归咎于威索律师事务所，因为他认为他们玩忽职守。

我没有追究威索的责任，或者说只是从自己的角度去看待整个事情。当高级助理提出询问反对股票代理权竞争的条款时我就应该说“不”。我知道帕特里克并不会这样做；甚至问了这也是白问。这也是我的一个错误。无论如何我也没有想到我的助手会选择这么一个糟糕的时机来询问这个问题，但是我无法责备他们，因为他们做这一切都得到了我的明确认可。

他们两个人都认为这次交易完全失败了。这实际上将意味着我们会破产，因为我们是按着交易完成的期望来筹集资金的，而且我们没有任何后备计划。我认为我能挽回交易，我也是这么告诉我的助手的。在接下来的数天中我给帕特里克打电话，试图通过答应解雇两名董事会成员来挽回这次交易。这平衡了支持管理层（和我）的内部董事和外部董事的权力。内外董事的这种平衡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将确保北欧化工的管理层除了为我们自己的利益服务，也会为投资者的利益效劳——例如，不会给我们支付超额的薪水和期权奖励，等等。

董事会的这种变化实际上意味着如果我再次把事情搞糟了，董事会非常有可能开除我。而事实上我必须放弃自己的权力来挽救公司。我不得不辞退的董事会成员之一是我的朋友和海龟同伴迈克·卡瓦洛（Mike Cavallo），他一直给我提供建议而且担当董事会成员已有相当一段时间，另一个辞退对象则是我的父亲。跟他们通电话并告诉他们必须离开是我遇到的最难的任务。我的父亲心都碎了，而我肯定迈克觉得自己被欺骗了；他正好在公司投资了一大笔资金，因为他是董事会成员而且因为公司上市他整整 1 年都无法抛售他的股份。我为让一位朋友如此潦倒而感到难受。

大约 1 年之后，新董事会的成立使我失去了公司的管理权。帕特里克最终取代了我的首席执行官位置。在那之后又过了大约 1 年，北欧化工破产了，市值为零。

我对产品的实际状况没有进行密切的监督导致了一系列串联事件的发生，这让我失去了自己花了 8 年时间创建的公司的控制权，而且最终几乎失去了我的整个投资。同时，由于帕特里克对我的不信任导致我和他之间的权力之争让我们错过了与西伯尔系统公司（Siebel Systems）的真正斗争。西伯尔公司在之后的几年时间中成长为价值数 10 亿的公司。当我和帕特里克为了公司的领导权相互斗争时，汤姆·西贝尔（Tom Siebel）让我们尝到了他的厉害。

疏忽大意让我们的投资者损失了数 10 亿的潜力股。

要是我积极地调查真相就好了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

与其犹豫不决直到最适合采取行动的时刻已经过去，不如迅速和果断地犯错。

——卡尔·冯·克劳施维兹

（Karl Von Clausewitz）

第12章 心法6：迅速离市，降低风险

我和许多不同的新公司和集团一起经历过重大的决策。不变的是，团体中的许多人都搞不清楚他们真正的角色以及决策本身的作用。

高风险几乎意味着新公司或快速变化的产业需要做出的所有决策，一个决策通常确定了某个系列的下一个环节。这并没有确定终点，因为在高风险的状况中，一切都是暂时的，未来很可能会发生变化。所有人花了这么多时间特别制定的5年营销计划将不会持续超过6个月。根据你从消费者和上市的竞争产品得到的反馈信息，计划将会不断地更新和变化。

因此，人们集中大量的精力以求得到完全准确的决策或完美的未来模式，他们被误导了，这甚至可能是危险的，因为这个过程浪费了时间。一般而言，对于新公司来说，时间是最宝贵的资源，因为它们要试图生存和发展，直到收入超过支出，也就是达到所谓的收支平衡点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间因素

人类进化过程中的一个讽刺事实是：有时候，寻找正确途径最迅速的方法是迅速选择错误的方法。我们在前一章讨论了这个问题，但是这里也与此相关。

尤其是在软件开发中，我发现需要一大群人达成一致意见的决策在大多数情况下都是通过以下方式迅速地获得：把团队分成两个小组，让各个小组按照他们首选的方法开展工作。

这意味着一个小组可能致力于开发“快捷”的程序，而另一小组则是按照更安全更传统的方式工作。如果快捷程序没有按需完成，那么你可能浪费了几个星期的设计时间。然而，这种方式避免了所有不愉快以及争吵，可能会帮你节约相等的时间。因为失败，或者更严重的是由于团队尝试快捷程序而未按时完工而让工程承担风险，都会导致团队的不和。没有第二套方案，就不能在还来得及的情况下开始启用更安全的传统方法。

当时间要紧的时候，你需要迅速行动。

在高风险条件下进行决策的所有领域中，时间都是重要因素。当形势不利时，交易员必须迅速地离市。企业家必须在意识到现实发生变化的时候迅速地做出反应，医生必须在还来得及的时候实施治疗。

我将用北欧化工的另一个事例来说明及时采取行动的重要性。

2008 年 9 月 11 日，我们一醒来就得到关于雷曼兄弟（Lehman Brothers，美国第四大投资银行）的一些相当令人郁闷的消息。尽管我们并没有渴望得到利息，但是在我们的一些法人账户中仍然以债券的形式占有其一些小额的头寸。我们只得在街上为这些价值 72~74 美分的债权进行公开招标。我们的销售策略有一部分是自我询问“根据今天的新闻我们是否要在困窘的雷曼公司以 72 美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分的价格再占据新的头寸呢”？我的合伙人及投资经理马特·罗杰斯（Matt Rogers）指出，通过简单的计算，如果雷曼公司能够幸存将会有30%的价格上扬。但是，如果该公司不幸失败了，那么跌幅将达到72%。我们拍板成交了，卖出了债券，而雷曼兄弟公司在第二天宣告破产。

——尼尔·甘农

北欧化工的自动破坏系统

我在北欧化工公司的最后一年是痛苦的一年。当新首席执行官做出一连串我没有做过的新决策时，我几乎都是以旁观者的身份坐在一旁观看，而董事会采取行动的速度却比实际的需要慢了许多。在我创建的公司里，我觉得自己就像一个局外人，很快我将被完全地扫地出门。帕特里克让董事会相信我已经“卖掉了公司”，或者可以说我正在试着寻找买主。我并没有做过这样的事情，但是我曾经跟几个元老级的员工提过自己认为这样做是最明智的选择。

在我们第一次产品发布会之后，我们拥有一个大约12~18个月的最佳时限来开始大规模地销售。我们错过了那个时限。大约1年之后，我们面临尴尬的状况：（1）如果我们的软件如我们宣称的一样好，那么我们的销量应该更多；（2）我们的销量不包括我们的开支，而且我们将很快在没有引入大量资本的情况下破产。对大公司而言，它们没有必要从一个很快就可能破产的公司购买关键任务软件，第二项情况才是最具毁灭性的。确实如此，而且这害惨了我们。

在我们首次公开发行的股票中，我们筹集了超过12 000 000美元，按照现金流量改以目前币值的速率这足够我们维持12~18

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个月的开销（在企业中被称为资金消耗率）。经过了 1 年惨淡的销售之后，我们需要更多现金，因为没有大公司将和一个在银行兑现仅 6 个月的小公司交易。因此我们决定在另一次公售证券中再筹集 6 000 000 美元，这将给我们提供足够的资金让其他公司从我们手中购买。我还在公司的时候我们曾这样做过两次。我们每次这样做的时候，成功的几率就变得更小。如果我们的销量没有突破性的进展，那么我们的竞争对手将会不断地变得更加强大。

这个时候，我们的销量有些讽刺意味。我们拥有四大客户：加拿大北方电讯（Northern Telecom，之后的北电网络）——当时世界上最大的移动销售自动安装公司，北电网络之后成为了最受欢迎的互联网之一，因为它制造了被许多电信企业用来实现互联网的干线光缆的网络设备；美国新思科技公司（SynOpsys）——生产电脑芯片设计软件；丹麦的马士基海运有限公司（Maersk Line Shipping）——世界上最大的集装箱海运公司；还有德国海德堡印刷机公司（Heidelberg Printing Machines）——全球最大的印刷机制造商。这些公司都是拥有国际营销组织的大公司。但是其中的两个客户，新思科技公司和北电网络公司让我们的上市日期提前了。马士基海运公司是通过我们系统集成的一个合伙人——美国科技公司而和我们开始业务往来的。

因此，我们为了公司的发展花了 18 000 000 美元（绝大部分花在销售和市场上），但是我们仅新增了一个账户。在我们拥有营销团队之前，我和里克·梅勒自己做销售的时候做得更好。因此，在即将成为我最后一次的董事会上，我告诉其他的董事会成员我觉得应该把公司卖掉。

但是，我并不知道帕特里克在会议之前就告诉了他们错误的信息，他说我一直试图背着董事会把公司卖掉。

这并不是事实的真相。尽管我认为这是我们最好的选择，但是我并没有做过任何卖掉公司的打算，更没有向外人暗示过我有此考虑。董事会相当愤怒了，他们根本听不进我说的话。决定是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

否卖掉公司以及出售价格毫无疑问是任何公司中董事会的特权，尤其在上市公司更是如此。如果我真的如帕特里克控告的那样做了，那么董事会的愤怒情有可原；但是我并没有那么做，因此董事会无视我的建议做出的决策将要付出惨重的代价。

不到两年之后，我从传闻中听说北欧化工的管理层正打算向思科公司出售公司大部分股权。这已经太晚了。最终的失败是必然的，而交易在最后一分钟被取消了。

本来有时间采取行动的。但是，北欧化工错过了机会。北欧化工停业宣告破产时，它的投资者、顾客以及员工付出了惨痛的代价。

伊卡洛斯再次坠落

北欧化工内讧分裂之后，我的计划发生了变化。随着股票价格几乎跌到零，我在为自己一直筹划中的一个新公司努力创建管理团队时再也无法支付个人的开支。我再也无法承担资本外流以及其他的相关费用。我需要找一份工作。

经过一番思考后，我最终意识到这勉强算是一件幸事。我在北欧化工当首席执行官时的问题之一就是我与硅谷断开了联系。甚至在当时，我也没有意识到硅谷的网络构建对于创建高科技企业有多么必要。但是，我看穿了一些现象，那就是由于与硅谷的距离太远我遗漏了一些重要的东西。因此，我决定把求职的方向定位于硅谷里面的公司。

对于大多数风险资本家来说，如果不在硅谷中工作，就不会那么严肃认真。事实就是那么简单。我们谈论招聘工程师到山里居住时，描述这是一件非常容易的事情，但是最终他们根本不相信我们。他们怎么会这样呢？因为他们了解我还没有到硅谷时的发生一些事情。硅谷有自己的生活。

因此，在互联网的巅峰时刻，我决定深入虎穴一探究竟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个猎头打电话给我推荐一个叫做伊卡利亚（Icarian）的新公司，那份工作似乎也真的比较适合我的专业和背景。因为北欧化工公司失败的主要原因是我们的市场营销无法及时起步，所以我希望找一个与此问题相反的软件公司——一个拥有真正聪明的市场营销执行部门但是技术部门需要帮助的公司。我想要亲自学习一流的市场营销部门的工作经验。我在伊卡利亚找到了这样一个部门。

伊卡利亚的经营者是道格·梅里特（Doug Merritt）。道格非常年轻、魅力超凡、聪明、有社会关系，他可以说是一个亲近的首席执行官。那里的员工真正喜欢伊卡利亚，愿意为道格工作。伊卡利亚的任务是通过帮助公司做出更好的招聘决策来改造世界。“员工越优秀意味公司越好”，那就是公司的思路。

我在伊卡利亚的工作是充当产品营销部门的顾问，帮助他们重新设计主打产品。我在那里获得几次大的成功之后，道格想让我全职加入公司。我真的喜欢那里的员工。从许多方面讲那都是一个极好的公司。然而，那里存在一个严重的问题，依我之见，这个问题最终将毁灭整个公司。因此我一再谢绝了道格的邀请。

伊卡洛斯的预兆

为伊卡利亚工作是一件非常有趣的事情。公司的名字不仅有趣，而且很好听。但是，如果你熟悉希腊传说中的伊卡洛斯而且知道他的下场，那么这个名字似乎就有些怪异。

伊卡洛斯是代达罗斯（Daedalus）的工匠大师的儿子。迈诺斯（Minos，克里特岛的王，死后做阴间的法官）委托代达罗斯建造用来关押弥诺陶洛斯（古希腊语：Μινώταυρος，字面意思为“弥诺斯的牛”，希腊神话中一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



著名的半人半牛怪物）的迷宫。后来，由于代达罗斯帮助迈诺斯的女儿阿里阿德涅（Ariadne）阻扰迷宫的建设，迈诺斯因此放逐了代达罗斯和他的儿子伊卡洛斯。阿里阿德涅告诉了她的情人特修斯（Theseus，雅典王子，尤以杀死弥诺陶洛斯著名）杀死弥诺陶洛斯的秘密，并给了他一个红色的线团帮助他走出了迷宫。

代达罗斯作为一个工匠大师，没有那么容易败在别人手里。迈诺斯控制了克里特周围的海域，因此代达罗斯决定将从空中逃脱。他用蜡和羽毛做了两对翅膀，一对给自己，另一对给他的儿子伊卡洛斯。代达罗斯警告伊卡洛斯不要飞得离太阳太近，因为太阳的热量将会使蜡溶化。伊卡洛斯对他父亲的警告没有足够留意，他过分飞近太阳，蜡翼受热后融化，他坠海而死。

这个不好的预兆之后将让公司成为名副其实的“伊卡洛斯”。

道格是一个非常好的执行官，但是他是通过销售成长起来的。他对市场营销是直觉的理解，但是他并不懂得研发。在一个通过市场营销驱动的公司里，你需要一个非常厉害的技术副总裁来弥补这种力量失衡；否则，在绝大多数的情况下，你的最终结果都是产品的功效与宣传册上的说明不相符。给伊卡利亚提供资金的是硅谷中一些最优秀的风险资本家，因此我知道道格在招聘他的技术副总裁时得到了一些非常好的建议。我也相信他最终聘用的副总裁能够胜任，而且他也许在之前的岗位上就非常出色。问题是那并不是平常，当时正是网络泡沫的高峰期。

硅谷破产了；在这件事变得明朗之前这仅是时间的问题。在战壕里，这显然有点太早。太多在正常情况下只能管理小公司的人成为了所有部门的负责人，太多初级研发者承担了高级任务，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



还有太多副总裁，他们本来只能当主管。此外，还有为了太多想法而投资的过多金钱，太多公司具有他们的高层管理无法解决的巨大空洞。

在伊卡利亚，问题在于副总裁过去管理的是经验丰富的高级人员组成的大公司——那些人能够胜任他们的角色，而且知道什么可以做，什么不能做。他的前任公司还以招募精英而非常出名，因此他只需要管理那些精通专业的人。他的管理风格在他以前的公司中行之有效。

但是，在一个新公司里，情况就不同了。当有工作要做，某个人将越位投入到那项工作中。有时候，在完成某个任务的过程中，情况可能超出了他们的能力。他们承诺的截止日期通常不可能兑现。他们也不知道如何执行他们许诺的功能。通常情况下，做这些都是出于好意。伊卡利亚大多数是从斯坦福大学和加州大学伯克利分校的毕业生中新聘的员工，他们极度聪明，但是缺乏洞察力和经验。这只会让问题恶化。

在这种环境中当技术副总裁不是一个通过管理经验丰富的专业能手成长起来的人能够承担的任务。伊卡利亚的副总裁没有能力控制这样的局面，他甚至在一开始都没有意识到存在问题。形成这种局面的原因在于他与我们使用的技术失去了联系。在他之前的公司中，那样效果不错。但是在伊卡利亚，考虑到所有其他的可变因素，这就是一场灾难。

我记得大约在我刚到伊卡利亚的第一个星期，我在质量保证部看到的一张图表就表明技术有问题。这是一张简单的图表，上面记录了在软件中发现的所有故障数以及每个星期调整的故障数。在那张纸上两秒钟的一瞥告诉我伊卡利亚计划下周向顾客发行的软件纯粹是幻想。故障的增长速度比调整的速度还快，这意味着软件中总的故障数目每周都在增加。这标志着软件研发已经失去控制。

当天，我顺便造访了道格·梅里特的办公室，告诉他目前的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

软件拥有的问题比他知道的更加严重。虽然他和新的技术副总裁已经知道存在问题——那就是他们为什么指望重新设计软件以及寻求我的帮助的原因所在；但是他们等不及修改后的新软件。顾客将通过他们已经发行的软件来判断公司的好坏。他们没有时间。他们必须开始修改现存的产品，这将需要最好的设计师的共同努力。我觉得通过我的激励，伊卡利亚将会好起来的。我将与技术副总裁和主任技师一起解决我们的常见问题。

最后，道格·梅里特给我提供了一个副总裁级别的岗位，让我负责新产品线。我喜欢在伊卡利亚工作，因此我接受了这个任务。然而，在这个决策的实施过程中，越来越明显的是公司里的许多人都不满道格提拔我，对我从一个不构成威胁的顾问转变成一个主打新产品的副总裁也很不高兴。我能够猜到可能是谁感觉被忽视或受到了威胁，但是本质内容是几天之内我的晋升明显地成为了一个错误。我真的不想疏远自己逐渐认识的朋友，因此我决定离开伊卡利亚去寻找其他的顾问工作。

离开伊卡利亚大约一个星期后，我与道格约了个时间吃午饭。我想告诉他有关他的技术副总裁的真实面貌。我告诉道格他的技术部功能失调远远超过了他的想象。如果不立即开除技术副总裁，他最终也会在 6 个月之内做出离开的决定。但是，如果他一直等到那时候才这样做，那么顾客的问题将变得非常严峻，这些问题可能会导致公司的生存危机。

道格问我为什么这么早就以一种如此严厉的口吻说明这个问题。我告诉他那是因为我一直把自己当做其中的一份子，副总裁是个好人，但是如果没有像我这样懂技术以及知道如何控制破产项目的人来帮助他出谋划策，他就没有机会。简而言之，我的离职使得开除副总裁变成了必然。道格需要某个懂技术的人来从事高层管理。

道格非常认真地考虑了我的建议。我听说他甚至把他的办公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



室搬进了技术部好一阵子。问题在于道格无法把希望技术副总裁是个能力很强的聪明人和他已经竭精殚智的现实这两者统一在一个人身上。由于道格没有软件开发的背景，因此他无法像对待销售部出现的问题那样真正从内心理解这个问题。

大约 6 个月之后，我正在另一个新公司上班，道格约我一起吃午饭。吃饭的过程中，他告诉我他正打算开除技术副总裁。他请我帮忙寻找一个新副总裁并帮他度过过渡期，因为我了解伊卡利亚大部分重要员工。事情的结果正如我所料。新顾客不满意，因为产品的效果仍然无法达到预测的结果。伊卡利亚有麻烦了。

当我回到伊卡利亚时，我对公司的财务状况有些吃惊。早在八九个月之前，伊卡利亚除了从硅谷最有经验的风险资本家——包括硅谷最著名的公司克莱恩那·帕尔金斯风险投资公司（Kleiner Perkins），那里筹集的资金外，另外还拥有超过 150 000 000 美元的集资。公司那时肯定是花光了现金。根据我的推测，那些有问题的产品是消耗这些资金最主要的原因。为了让顾客满意，公司必须成立一个由 5~8 个工程师和项目经理组成的团队，来当场解决每个顾客遇到的问题。每次销售的结果都是一次直接的资金消耗。公司将把这些额外的工作开销算到每次的报价中，但是当顾客发现产品中存在诸多问题时，最终结果将是得不偿失。根据我的估测，缺乏切实可行的产品在他们的相关附加成本中大约耗费了整个营业预算的 40%~50%。

接下来的 6 个月时间中，经过一系列的临时解雇，我帮伊卡利亚找到了一位新技术副总裁并解决了产品的问题。但是等到顾客满意的时候，网络的鼎盛时期已经过去了。时间从伊卡利亚流逝了，最终结果是公司进一步地裁员，最后不得不将公司卖给了另一家公司。正如其同名的伊卡洛斯，伊卡利亚有点太靠近太阳，当其翅膀无法再保持飞翔时便崩溃了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开除技术副总裁的时间是6个月之前。如果没有这么做，也许伊卡利亚的命运将会是不同的结果。

但是，那是新公司存在的问题，一个错误就能置之于死地。必需的行动只要耽搁或拖延几个星期或数月就能产生巨大的成功和极大的失败这两种截然不同的后果。为了控制风险，你必须永远及时行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

TWO

做正确的事。这将使某些人满意，某些人大为吃惊。

——马克·吐温

第13章　心法7：更多关注过程

几天前，我正在观看2008年共和党和民主党会议结束之后不久比尔·奥雷利（Bill O'Reilly）采访奥巴马的电视短片。奥雷利当时谈论的是美国在伊拉克增兵的事情，他还试图让奥巴马承认反对增兵是一个错误的举措。奥雷利的论证如下：

1. 奥巴马反对增兵；
2. 伊拉克的暴力事件在增兵之后降到了最低水平；
3. 因此，奥巴马反对增兵是错误的。

不管你是否同意他的政治主张，比尔·奥雷利在这次交流中都犯了一个叫做"结果偏见"的常见认知错误。结果偏见是人类根据结果而非决策本身的质量来判断决策好坏的倾向性。表现出结果偏见的人认为事情结果好就是正确的决策，而结果不好就是错误的决策。

根据我的经验，大多数人都有这种倾向。他们制定一个金融决策，如果结果良好，他们就会认为做了正确的决策；同样，如果结果不好，他们认为这是个糟糕的决策。问题在于有时候错误

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的决策能够产生良好的结果；其他时候正确的决策也能导致糟糕的结果。

根据奥雷利的主张，奥巴马错了，因为增兵的效果很好。奥雷利在这里就表现出了结果偏见。也许其他因素是减少暴力的原因，也许奥巴马的计划也会产生同样甚至更好的结果。为了在回顾的时候对决策进行适当的评估，你需要考虑的是决策本身而不是结果。这一般比听起来更加容易。

区分坏决策和坏结果

在大多数结果中有许多运气和偶然机会，但是人们一般都不愿承认，尤其是成功人士。成功人士喜欢把他们成功归于自己的智慧和决策能力。有时确实如此，但是大多数情况下成功纯粹是运气或是时间地点正好合适。网络泡沫中的许多百万富翁就纯属运气好。

我们以伊卡利亚的道格·梅里特为例。道格招聘技术副总裁遭遇了不幸，伊卡利亚崩溃和破产了。如果道格挑选的是另一位技术副总裁，那个人更适合解决公司的问题，那么伊卡利亚也许就是今天的产业领军者。

让我们仔细考察一下道格聘用这个他最终不得不开除的技术副总裁的决策。由于道格没有技术背景，因此他本质上是在进行最好的猜测。道格雇用的这个人在之前的高层管理职位上游刃有余。他聪明，是一个有成绩可以证明的经验丰富的执行官，他参加了董事会的面试并通过了测试。

道格在决策的时候也征求了精通技术的人员的建议。我知道这点是因为之后我遇到了他们中的许多人。最终，道格确定他的新技术副总裁具备之前的经理所不具备的所有素质。

从道格当时决策的角度出发，鉴于他的了解和得到的建议，我认为他做出了正确的决策。结果变得很糟糕是由于他所不知道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的东西以及由于背景限制导致他无法预知的事情。如果你陷入了结果偏见，那么你的看法可能会与我不同，但是你错了。

道格的招聘决策是正确的。他的错误在于没有意识到有时候最佳决策也会产生错误的结果，而且有时候你需要在没有出任何错误的时候迅速地调整正确的方向。偶然的机遇或因素都是你无法控制的，你未知的事情，无处不在的竞争者——所有这些因素都可以让一个正确的决策产生错误的结果。

学习正确的经验

学习过去的经验是重要的，但是如果你不懂得控制风险的 7 大规则，那么你最终学到的可能是错误决策中的错误经验。控制风险的 7 大规则是把焦点放在决策上，而不是结果上，以避免结果偏见。检讨过去时，评估决策对许多人来说是件难事，因为这要求你忘记事情的结果，要求你试着在脑海里重新回顾当时的决策过程。

正确的决策在完全相同的环境、技能和知识条件中具有重现性。有时候，通过正确的决策过程，你能获得新的技巧和知识，这些新东西再次回顾时将让你做出另外的决策。那些新技巧和新信息有助于之后的决策，但是在决策之前你并不具备这些东西，因此你在自我评估的时候把这些东西考虑进去就不公平了。不要因为你不知道的东西或那时无法获得的信息而过度责备自己。学习过去的经验，但是不要总想着过去。现在既然你了解了更多信息，掌握了更多技能，那么你在将来就能做得更好。

如果你真的做了错误的决策，那么最好承认错误。坏结果有时候会让你得到教训和经验。真正错误的决策通常会让你受益匪浅。你是否忽略了清晰无误的问题信号？你是否遗漏了在特定领域中更有经验的人给你的建议？当可以进行一个考虑周全万无一失的试验时，你是否只进行了粗略的试验？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何形式的投资、企业或天使投资最难的部分是关注决策而非结果，而其中最难的是理解。这里要讲的一个重点是，在投资世界中，公司一开始恰好正确的决策将会贯穿公司的整个生命历程。因此，你可以刚好正确地进行合法、有组织的审慎调查和投资，但是一旦资金被套住了，取而代之的将会是另一个完全不同的失控局面。

——霍华德

交易大师

优秀的交易员会控制结果偏见。他们知道正确的交易决策可以亏损而错误的交易决策同样也可以赚钱。在交易中，随机的不可预测性是无法避免的。世界上最好的交易员有时也会赔钱，而最差的交易员有时也有几个月甚至几年会赚钱。

在确定的市场条件中，赚钱是件易事。几乎所有尝试的人都可以赚钱。也许最好的例子是最近的1997—2000年的网络股市泡沫。如果你在那几年中购买了技术股票，那就赚了。一切就是那么简单。

最差的交易员是那些让他们自己的资金和投资者的投资冒险的交易员，因为他们的冒险太愚蠢，或者像赌徒一样凭直觉下注。我的第一本书《海龟交易法则》非常详细地讲述了如何让交易赚钱并说明了好坏交易员之间的差别。我将在这里重述一下主要的经验：

利用优势交易。寻找一种能够长期产生收益的交易策略。

控制风险。控制风险，这样你就能够继续交易，否则从长期来讲可能就无法周转，之后你就无法看到那些绝对的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始终如一。始终如一地执行你的计划以获得收益。

保持简单。简单的计划或想法比复杂者更加经久耐用。

这些是我当海龟的时候学到的经验。它们使得在交易的时候确定决策的好坏变得简单。例如，如果你交易的时候没有任何技巧，那就是一次失败的交易；如果你不控制风险，那也是一次失败的交易；如果你没有始终如一地按照自己的风格进行交易，那还是一次失败的交易；如果你增添了过多的复杂性，那同样是一次失败的交易。

要注意的是，这些看法与交易是否赚钱毫无联系。优秀的交易员会按照之前的原则进行交易，他们之中有一些人将亏损。

仅管拥有许多有利可图的交易技巧，大多数交易还是会亏损。但是一些赚钱的大交易能够弥补所有的这些损失。例如，平均起来算，如果 9 次 500 美元的交易都亏了，而第 10 次 10 000 美元的交易成功了，那么 9 次交易总共损失 4 500 美元，而 10 次交易总的结果是净赚 5 500 美元。现在，假设这 9 次交易是一起进行的；如果你根据结果偏见来判断交易，你会觉得自己是一个很差的交易员。你甚至可能会断定自己赚不到一分钱而放弃退出。你也可能开始怀疑自己的技巧且开始偏离主题。

与理查德·丹尼斯的原版海龟保密协议结束大约 1 年之后，我曾经告诉一些朋友我当海龟赚钱时使用的具体交易技巧。我给他们提供了像我曾经那样进行交易所需的所有信息。然后，我在接下来的几周中对他们进行检查以确保他们的交易是正确的。我只检查了几次，因为我的朋友最终将不可以避免地会亏损。

他们最后成为了结果偏见的受害者。他们根据自己看到的结果来判断方法。因此他们一连进行了六七次交易但次次亏损。之后，由于他们知道我用这个方法交易赚了钱，因此他们没有完全放弃，但是他们开始变化——进行他们“喜欢”的特定交易，但是不进行那些“看起来不好”的交易。他们不可避免地选择了错

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

误的交易。最后的结果是他们在这些交易中都亏了钱。在《海龟交易法则》中，我更加详细地讲述了与交易有关的这种偏见。我想在本章中更加概括地进行讨论。我发现具体的交易之外的这些更加普遍的偏见认识也有助于交易员理解他们在交易中的偏见。我将在本章接下来的部分讨论其他领域的结果偏见。

医生的结果偏见

急诊室医生的决策也许是应该如何评估不确定状况下做出的决策的最好例子。如果一个急诊室医生根据结果偏见来评估决策，那么这将导致不良的诊治。

利用我在第 5 章中举的例子，如果某个手术有 10% 的死亡率，意味着有 10% 接受该手术的病人手术完成不久之后会死去，这是一个有风险的手术。正常情况下，如果病人没有生命危险，医生是不会考虑给病人做这个手术的。

然而，某个病人如果不做那个手术，死亡率为 60%，那么正确的做法是进行手术，因为病人做手术的生还机会是不做手术的 6 倍。如果急诊医生命令执行手术，而且手术过程无误，病人仍然可能死亡。这并没有改变缺乏任何新信息时的现实结果，但是做手术的这个决策还是正确的。

诊断和治疗本身的不确定性意味着很多时候正确的治疗也会导致糟糕的后果。一个优秀的医生知道这点，他会继续进行尽可能最好的治疗，即使在这个过程中会出现一些罕见的情况。这是关键点。随机的条件一般都会产生结果不好的正确治疗。不管出现任何他曾亲身经历过的特定结果，一个优秀的医生都会在实际的风险中保持注意力。

这是医学研究如此重要的原因。它让医生能够见识各种不同的场面，给他们提供进行决策的良好统计学基础。这是一种信息资源，说明某个特定手术出现某种结果的可能性是 X%，而另一结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果的几率是 Y%。医生通常无需猜测。如果他按照最近的经验做，那么他会知道各种典型病患的当前结果以及各自的治疗方法。

虽然如此，与交易员进行交易非常类似的是，任何特定的治疗可能比平常结果好或差。一个优秀的急诊医生知道这点，他会努力尝试不让他可能在职业生涯中经历过的小概率结果影响他正确的治疗方案。一个优秀的医生知道，人们容易表现出另外两种认知偏见或逻辑错误，那甚至可以让人们的结果偏见倾向更加难以克服。

市场有其自身的规律。将未来的焦点聚集在主观决策上将保证能够做出与某种刺激有关的正确连锁反应。虽然牢记一系列结果可能有助于建立连锁反应，但是真正的结果并不在医生和交易员的控制之中。制定有效、准确、高瞻远瞩的灵活决策是出色的交易员和急诊室医生的特征之一。

——布鲁斯

由于被称做“近期偏差”的倾向，人们更易侧重决策过程中的最新讯息。你记住的是最近的信息，而且最近发生的事情比起之前发生的事情更容易被你重视。拿交易员来说，这意味着上星期的交易比起上个月或去年的交易更重要，因此几个月的损失更容易让他们怀疑自己的决策过程，因为那些最近的损失伤害更大。同样的事情也可以发生在医生身上。如果一个医生知道某个过程具有产生某种不好结果的特定风险，即使他知道操作过程正确，在经历了一系列接二连三的坏结果之后，他可能也会开始自我怀疑。

自我怀疑这个问题可能通过第二种偏见而恶化，这种偏见被认为是“相信少数”定律。这是一种过度重视大环境中相对少量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事件的倾向。这个术语是从统计学中的“大数定律”衍生过来的。这是一个符合逻辑的统计学概念，意思是从一个大群体中取样，如果样本数量足够大，那么这个大样本与其取样的大群体非常类似。这个概念构成了质量控制统计取样以及个人偏好民意调查的基础。如果样本的构建适当，那么 500 个人的样本基本能够估测 200 000 000 人口的兴趣或观点。

然而，样本规模必须够大。一个数量非常小的样本远远不能够代表整体的特征。对 6 个人进行民意调查你将无法推测谁可能会是政治竞争的获胜者。

由于这个原因，我给相信少数定律这种偏见起了个昵称，叫做“ESPN（美国娱乐体育台的简称）偏见”。这是一种在体育运动中非常常见的偏见。在周三下午的比赛中你可能看到罗德里格斯（Rodriquez）与约翰逊（Johnson）的比分是 3∶2。他们所忽略的是罗德里格斯在这 3 场比赛中获得 6 次确切的击球机会，4 次击中。如此少的比赛场次，如此少的击球机会，你无论如何都无法得出任何确凿的结论。

这两种偏见组合在一起可以让一个人面对一系列不利结果时自信毁灭。它们能够让你怀疑你的技巧或方法，即使这两者都没有一点问题。这可以导致你正好在最坏的情况下去实施或遵照更坏的策略。

没有偏见

战胜结果偏见需要非常坚毅的内心——无论结果如何，始终相信自己的决策是正确的。面对不确定的环境，这并不容易。庆幸的是，有两种非常有效的方法可以形成这种坚毅。一种方法适用于变化的环境和混乱的不确定性，另一种方法在信息不确定的环境中行之有效。

就混乱的不确定环境而言，例如交易和急诊医疗中，调研可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以为在特定范围内预知结果提供统计学基础。这种未来行为特征的统计学知识为混乱的不确定环境中进行决策提供坚实可靠的基础。你可能不知道某个交易将会成功，但是当某种技巧在过去 25 年里利用历史价格数据验证表明 18% 的交易都是有利可图的时候，这对你是有帮助的。当某个病人的心跳停止时，你可能不知道某种急救的心脏按摩将会生效，但是当你知道许多研究表明只要在因缺氧而导致的脑死亡之前，在心脏停跳之后随即采取这个措施就能产生效果时，你肯定知道按摩一会儿通常是有效的。

对于信息不确定的环境，例如商业中经常出现的情况，你没有交易和诊治中需要的完整硬性资料。可变因素太多了。因此，在这种情况下，重要的方法是提前制定一个通俗易懂的大纲计划，还要有与计划相配套的监控系统，这样在将来遇到不同的情况时，你也知道怎么做。关键是这个计划要提前制定而且要根据实际情况及时更新。如果有关未来的假设不对怎么办呢？因此，计划中通常应该包括相应的对策。此外，为了确保那些假设随着时间的推移依然成立，还应该有合适的监控系统。

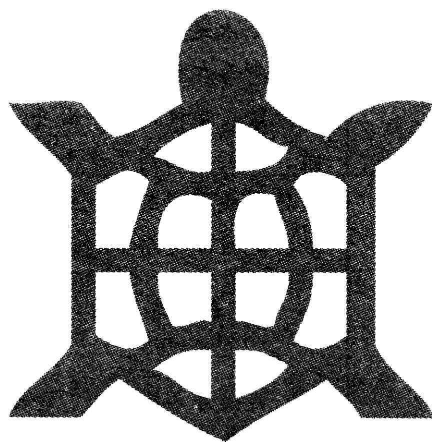
如果这些条件都具备了，那么决策的评估就相对容易了。当时你做出的是最佳决策吗？你是否积极地监测现实呢？得到保证的时候你是否改变了方向呢？

通过对未来进行充分的准备，你可以避免结果偏见，因为你的注意力将集中在目前的现实，以及现实反应的情况而不是过去和你曾经做出的“错误”决策上。在不确定的条件中，关注目前真实的状况远比预测遥远的未来状况重要。

记住，如果现实超乎你的意料，那么开始看似错误的道路就可能是正确之路。

我在第一部分逐条详细解释了控制风险的 7 大规则。在第二部分中，为这些规则提供了一些实际的应用。当你阅读下一部分的时候，记住：运用这 7 大规则的关键是在不确定的环境中保留足够的灵活性和安全性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三部分

身边的海龟心法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THREE

什么样的人是一个好公民？简单地说，就是一个永远不会有任何不同想法或行动的人。学校的存在就是为了使这种一致性尽可能地达到极致。学校是一个漏斗，当孩子们年幼无知时，他们被扔到了这个漏斗中；他们在漏斗中被压制成了特定标准的形状，而且从头到脚都如同是被橡皮图章刻画出来的统一模式一般。

——亨利·路易斯·门肯（Henry Louis H. L. Mencken, 1880—1956）

美国著名报评人、评论家与语言学家，美国当代最有名的散文家之一

第 14 章　让孩子直面风险

为了学习，犯错是必要的。你有时候需要犯一些错误。你必须乐于接受失败。

小孩天生就知道这点。他们通过多次摔跟头来学习走路，他们经过几年不是很正确的发音来学习讲话，他们一次两次地烧伤自己之后知道了什么是热，他们经历过几次失败看到了结果之后学会了倾听父母的意见，他们在完全没有大人监督的时候也在学习。

小孩通过实践知道他们喜欢什么，他们是谁。如果我们的学校是一个只有唯一正确的地方，那么我们就糟蹋了这些孩子。孩子需要独立的空间，需要知道风险和失败都是可以接受的。

我们的学校基本上没有帮助孩子通过实践和失败来成长。相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反，它们让孩子们保持一致，让他们避开风险。

与此同时，当我们从一个由少数后殖民政权控制的社会向多个国家相互合作与交易的国际大环境转换的时候，我们的社会面临着越来越多日新月异的变化和不确定性。我们面临的竞争国家，他们的孩子受到过更好的教育，长大后成为比美国同伴们更加愿意工作的人。我们面临的竞争国家，他们的孩子在一个冒险、实践而且创业精神比美国更加强烈的环境中长大。

此外，我们面临的一些问题如果在最近 10 年左右没有解决，结果可能是毁灭性的。这些问题可以意味着亿万人的死亡和灾难。全球变暖已经让人们陷入了极地冰融化和气候变化的最悲观预言的恐慌之中。如果继续保持这种速度，那么几十年之后世界上许多人口最稠密的城市将被水淹没。石油峰值①将让那些石油供应稳定或拥有稳定的石油采购途径，以及不具备这些条件的国家之间的局势更加紧张。食品和净水短缺将让发展中国家的政府恐慌不安并将继续破坏整个地区的稳定性。

如果我们不同心协力想办法来解决我们面临的最大问题，那么我们很可能将遭遇这些危机。解决方法需要在生态技术方面有所创新。这些创新技术的发展要求我们勇于实践和冒险。渐行性改进可能满足不了要求。

美国是世界上经济最发达的国家，而且在技术和创新方面一直处于领先地位。然而我们的大部分纯科学研究和发展都集中在小规模的渐行性改进上。这在正常情况下可能不成问题。但是，在我们当前的危机形势中，我们可能需要做更多。我们应该为此做好计划。

为了做到这点，我们需要从我们的教育体系和孩子开始准备。

---

① 石油峰值源于上世纪 50 年代美国著名石油地质学家哈伯特（Hubbert）发现的矿物资源“钟形曲线”规律。哈伯特认为，石油作为不可再生资源，任何地区的石油产量都会达到最高点；达到峰值后该地区的石油产量将不可避免地开始下降，这是石油峰值理论的核心。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在我对人生的思索中，某些特定的主题一次又一次地出现在我的脑海中，尤其是我自己感觉我对风险的看法与别人极其不同。写这本书的时候，我认真思考了很久，是什么让我形成了自己的观点？同时又让我内心一直知道什么是重点呢？我想这种差别主要是源于我的成长道路。

我是在我家后面的树林和田野中和朋友们从野外的冒险中学习长大的。我父亲一直确保让我们住在空旷地附近。就连我们住在芝加哥市郊时，我们也是住在由县管辖的一个40英亩的森林保护区中。我父亲这样做是因为他认为位于旷野附近的房子可以保持更好的投资价值。这个投资决策带来的附加好处就是给我和我的兄弟姐妹提供了在无数个下午自由玩耍、不受监督的机会。在野外，我在冒险和偶尔的失败中长大了。

我们在野外形成的独立和自主精神是抵制强制性的统一、温驯的认可和我们现代教育系统中的标准化的坚强堡垒。对许多人来说，学校只给他们灌输避免风险和差异的思想。

现代学校

每个人都希望成为高中毕业生的现代教育系统已经不如大多数人想象的那么活跃了。第一次世界大战之前，美国的大多数成人都没有接受过高中教育。他们在农场或工厂工作。高中教育成为了那些继续接受机会相对较小的高等教育的学生的专利。这是孩子们中的精英的权利。

20世纪30年代初，富兰克林·罗斯福总统了解到美国农业经济占主导时效果非常好的教育系统并没有在工业时代和现代管理时代推行。因此人们开始大力倡议给所有孩子提供高中公共教育。人们认为高中教育能够给那时候刚开始主导美国经济的大公司提供更好的工作培训。新计划的制定也是为了避免青少年在经济大萧条中与成人在经济上形成竞争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此我们现在的教育体系被认为是一个培养适合大工业体系的工人的地方。人们认为在这里“当孩子们年幼无知时，他们被扔到了这个漏斗中；他们在漏斗中被压制成了特定标准的形状”。这里不是一个可以发展特定独立才能和能力倾向的地方。这里也不是一个可以冒险的地方。

鉴于我们目前的环境和形势，是时候重新构架我们的教育系统，以适应变化和不确定性横行的现代社会了。我们的社会不再是大型工业占主导了，是时候调整教育系统来满足我们新的需要了。

学校不是一个教我们提问和探索的地方。学校教育告诉我们权威通常是正确和绝对的，而且一般都是明确地告诉我们。这种观点是不正确的，甚至是危险的。

根据我的经验，学校和老师都不希望他们的权威受到质疑。他们甚至形成了一种非常类似于工厂的观点。在流水线的起始端放上一些钱和学生，12 年之后，在流水线末端应该可以获得接受过教育的成人。这种工厂的做法没有效果。我经历过一些很好的学校，但是它们都有非常严重的倾向，那就是鼓励保持一致，而对于那些有疑问或不遵从它们思想的学生则处以惩罚。

学习对我来说相当容易。在我读高中的时候，那是马萨诸塞州最好的学校之一，基本上都是没有挑战性的死记硬背。老师教给我们的不是历史的原因和影响，而是事件和日期。老师不是教我们思考，不是告诉我们原理，而是告诉我们事实。我们并不是唯一这样做的学校。之后我了解到所有的学校教的都是知识而不是理解。许多老师可以告诉你是什么，但是极少有人能告诉你为什么。

大学的麻烦

这听起来可能有点傻，但是我读大学最初的目的是为了弄清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楚晶体管是如何工作的。我记得大二那一年我们的教授在电气工程课上第一次从分子层面讲解了晶体管的工作原理。这是我受教育过程中的一个关键点。

我在初中时学习过原子、分子和电子。我知道怎样将晶体管组装成电路来制造电脑。我也知道电脑程序的工作原理，但是中间遗漏的环节是我不懂晶体管在分子层面的实际工作原理。这对我来说是一个谜。因此，当我的教授通过讲解晶体管在分子层面的工作原理，把它们连接到一起并填补了中间的空缺时，我觉得自己在的任务已经完成了。从那一刻开始，交易和编程占据了我更大的兴趣，而大学没有什么可教我了。

我在大学尝试过一个编程课程，但是很快就发现我在哈佛投资服务公司（Harvard Investment Service）为乔治·阿尔恩特（George Arndt）效劳时所做的东西已经比大学当时最高级的计算机课程都要先进。我还发现我们使用的苹果 IIe 电脑比学校分配给电脑实验室中各个学生的小部分电脑配置更高。根据我的观点，继续留在学校已经没有多大意义，因此我说服了我父亲在 1983 年秋天开始尝试使用我的导师教给我的交易方法赚钱。接下来的故事大家在我写的《海龟交易法则》中可以找到。

因此我在毕业之前就离开了学校。我仍然是一个大学辍学生。

但是我聘用了许多大学毕业生，其中包括许多获得了长青藤联盟名校（Ivy League Schools）高等学位的学生。我发现，一般而言，受教育程度越高，冒险的欲望就越小。自从我开始关注这个现象，我逐渐对获得高等学位的代价有了更多了解，尤其是博士和博士学位，如果你想在美国研究科学技术这几乎是必备条件。没有博士学位你是无法在大学里获得科研的权利和地位的。就连私人企业招聘的研究人员也需要博士学位。

在科学研究项目中，博士应该在某些方面增加一般常识。实际来看，这意味着发掘一个学术担保人，他已经是专家（拥有博士学位）且拥有部分终身才能，然后让他担保你的研究不会白白

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

努力。这整个过程淘汰了那些喜欢冒险的人。一个教授是不可能赞助一个想通过实验来反驳教授所有观点的学生的。

考虑一下《把科技转化为生产力》(*Put Your Science to Work*)一书的作者彼得·费斯克(Peter Fiske)在1998年7月24日的《科技》杂志就业指导专栏中所说的话。

此外，研究生教育会削弱对科学领域或其他方面的成功。一个例子（那是我费了一番苦功才学到的）就是：风险规避……

风险规避比简单的避险倾向更严重；在需要谨慎的冒险时，没有能力权衡风险和利弊。科学家的风险规避部分来源可能是因为科学这个行业对具有避险心理的人格外有吸引力！站在一个研究生的角度，科学事业似乎是一个非常保险的发展方向——努力地工作好像可以得到长期聘用和保障。一旦到了研究所，许多学生发现经济紧张、竞争激烈的科研界实际上促生了知识分子的保守主义和风险规避心理。课题组采取安全、渐行性的研究步骤是因为那是获得经费的唯一方法。现在，极少有筹集经费的主要联系人能够因为提出一个学科分支以外的反常观点而获得经费。学生们完全学到了这个经验。你曾看过某个学生在论文中尝试一个大胆新颖的项目失败后却仍能获得博士学位吗？

依我的经验，这是有效的。很少有博士科学家能够战胜风险规避达到一个新企业得力员工的要求。大多数人甚至无法忍受与那种冒险相关的风险。这实际上意味着在美国从事基础科学研究的绝大多数人都是那些具有风险规避心理的人。

由下而上的研究

我们美国人花费了大量金钱进行基础科学研究。我们目前的方法为渐行性改进提供了极好的技巧，随着时间的发展把目前的工艺水平向前推进了一点点。但是，这种方法并不是非常适于创新性发展，当我们的地球上住满了没有足够能源、食物或生活用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

水的人时，我们可能很快需要避免生态学和社会学上的灾难。因此，我们需要解决的问题的答案，发展对我们所有人都有利。

例如，采用渐行性发展模式来研究替代能源技术可能就不够。确实，这些技术似乎不可能足以控制全球变暖。在大多数情况下，经济发展缺少进行这些更昂贵和复杂的替代能源研究的经费或基础设施。在有些情况下，缺乏政治性的政府只能选择接受这些替代能源所必需的折衷。

因此，我们如何创造可行的变化呢？我们如何增加我们的研究，产生创新性发展的机会呢？例如，这种发展可能产生可行性的聚变能量。我们在研究上需要集思广益。为此我们必须从问题的源头——资金着手。

美国大多数科研经费都是通过研究基金拨款的。博士科学家一般提出具体的科研项目，代理机构根据其潜在的效益进行审查。审查小组一般是其他熟悉该领域研究的博士科学家。他们根据以下类似的标准进行评估：

- 课题的科学价值；
- 方法的可行性；
- 申请人员的资质；
- 申请人的创新精神是否足够；
- 预算的合理性。

注意头两个标准的目的是筛除“疯狂”或偏离确定的科学正统观点的一些思想。如果科学家审查小组正在决定是否给科研提供经费，他们不会选择他们认为不具备可行性的课题计划。如果审查小组认为计划没有可行性，也就表明找不到“适当”的方法。

同样，审查小组也会根据传统的科学价值来判断申请人的资质：他们就读的学校，与他们合作的其他科学家，发表的科研论文，等等。但是科研论文的审查本身就是一个遏制创新思想的过程。因此，发表过论文的科学家是那些接受科学正统观点的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这意味着科研基金审查小组成员只会认同那些已经接受这种正统思想的人为具有资格的研究者。

然而，通常都是那些叛变的思想家取得了主要的思想突破。当初，许多重要的科学家不接受爱因斯坦的相对论，直到这个理论通过实验得以证明。爱因斯坦在学术界无法立足，因此他不得不当了一名专利审查职员，因为他的思想太离经叛道了。大多数课题经费审查小组也不会发现爱迪生是一个有能力的科学研究者。

因此，要科学技术研究取得突破性进展而不仅仅是渐行性改进，我们可以极大提高这种可能性的方法之一是：对科研经费的申请过程进行部分的权力下放和民主化。我们可以通过颠覆科研经费的申请过程做到这点。

现在，审查小组决定赞助什么课题，而众多科学家进行实际的科研。相反，我们可以把一部分预算分摊，让各个从事研究的科学家和工程师决定这些钱的用途。例如，我们可以把预算分成薪水和实验成本，然后给每个科学家或工程师每年分配 100 000 美元的薪水和 100 000 美元的实验经费。

然后，各个科学家对各自的科研预算分配进行表决。个别科学家或工程师可以选择独自承担一个小项目，也可以选择和其他科学家一起研究更大的课题。资历较浅的科学家或实验员可以选择为资深的科学家工作，而资浅科学家的实验经费可以分配给资深科学家。每年对这些分配可以进行重新调整以确保研究能够迅速适应新发现的出现。

这种方法可能会让某些人认为是疯狂之举。这并不疯狂。这是自然在时代变迁过程中采取的方法：多尝试，迅速淘汰不好的思想，发展优秀的思想，然后把它们当做其他新思想的基础。这是我们的科学家和工程师在“阿波罗计划”中采用的方法，也是当今最顶级的工程企业使用的方法，如谷歌公司。让个别科学家和工程师对他们承担的工作拥有一定的发言权。这些个体足够聪明，他们知道什么重要，需要完成什么工作，也知道他们在什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地方可以单独地增加价值。

如果我们至少有一部分的科研贯彻这种方法，那么我们能够期待吸引一群更多样的学生加入到高校里的课题研究当中。如果逃避学术研究大官僚主义的个体论者和破除传统者能够在主流的界限之外进行探索，而且没有论文要求以及与当今以拨款为基础的科研相关的报告，那么他们也可能被吸引到科学界中来。

但是，我们首先必须确保这些类型的个体从一开始就对科研感兴趣。为了做到这点，我们需要确保他们起初并没有因为不提倡冒险和个性的教育系统而失去信心。我们必须回顾在小学和中学时科学和数学的授课方式。

教育很重要；对我们容忍目前的环境来说太重要。我们的体制不能让挑战者和冒险者被淘汰或者失去信心。如果我们不支持教育中与失败相生的实践和探索精神，那么我们就不要指望在当前的问题中有所创新。

我们需要给孩子提供实践和失败的空间，让他们通过实践学习。我们目前的教育系统达不到这个要求。

在一个社会中，我们不能指望某一体制能够培养出外形标准的“受过良好教育”的成人来适应社会结构的迅速变化。创建统一的这个过程阻碍了社会适应性的发展。本质上更具适应性和组织性的企业通常胜过那些专门化更高的企业。对个性适应性越强的人比起那些仅适应高度特异性条件的人将取得更大的成就。

有一件事是我们可以确定的：未来是无法预测的。因此培养孩子时，我们应该摒弃那种好像确切地知道一二十年后他们将需要什么的思想的做法。我们无法预测他们的未来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THREE

我们不敢冒险去做并非因为事情困难；事情之所以困难是因为我们不敢去做。

——塞涅卡（Lucius Annaeus Seneca）

第15章 从控制风险到有效决策

作为个体，我们一般都无法很好地处理不确定的状况和风险。作为群体，我们通常彻底失败。

大多数人天生不愿承担风险。群体通过社会化放大了这种规避心理。政府机构是最强大的放大者。

在政府机构中，目标是为了保持某种地位或得到更高的晋升。政府机构的雇员绝不会做任何可能损害他或她保持地位或攀登权利阶梯持续能力的事情。这对冒险者的晋升会产生实际的影响。此外，由于政府机构以规则和程序为特征，任何改变行事方法的尝试都会受到一些人的阻扰，那些人把极力要求革新看做是对权力的要求以及他们在统治集团内部地位的一种威胁。

公司的领导层不愿意承担风险，政府机构更不愿承担风险。这导致了重大的浪费，因为与企业统治集团不同的是，政府机构垮台或缩减规模的可能性很小。即使低效无能，达不到最初的目标，他们仍然会成长。如果一个公司效率出了问题，最终结果将是破产，因为有来自于其他效率更高的公司的竞争。与之相反的是，政府机构拥有得到批准的垄断权。不管他们是否完成了目标，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们通常每年都会得到拨款。统治集团中的每个人每年都会试着为越来越高的预算进行辩解，不管他们一直以来是否取得成效。最终结果就是我们资助的项目与我们亟待解决的问题和优先考虑的事情不相干。这种普遍的情况在城市、郡县、州以及联邦政府都实际存在。

在本章中，首先我将讨论公司和非政府机构（NGOs）能够贯彻管理风险的7大规则来更有效地控制不确定性的方法。然后，我会讨论政府和半政府机构做到这点的一些方法。在进行讨论之前，我需要概述分层控制和指挥结构的一些问题，这是公司和政府最普遍的组织结构。

事实的曲解

如同之前提到的，对事实没有足够的把握就不能有效地控制不确定的状况。一个人在不确定的情形中，如果对当前的形势了解不够，那是无法进行决策的。统治集团扰乱了事实，因为以尽可能最好的语言来描述现实关系到每个经理的最大利益。这种趋势在统治集团中层层加强。处在最高位的领导者比底层的人对现实的了解要少得多。在大公司工作的人就知道这是实际情况。透过统治阶层的镜头体察实情的方式无法真正理解现实，这种无为导致公司和政府都不能有效地承担风险。

问题在于统治集团中的各个阶层增强了俗称为“狐狸看鸡舍”的效应。每位经理都同时承担了管理各自领域以及对该领域的情况和进展进行汇报的责任。通常没有单独的指南来判断经济数据以外的任何报告的正确性。从上透过这种歪曲的镜头来看下面的情况很难确定事实。

出于这个原因，一个公司在不确定状况中运作能力最重要的因素是它们是否表明事实。管理最好的公司拥有一种文化，即鼓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

励道出实情，即使那种真实令人烦恼。在一个中型企业中要做到这点非常困难。这在大公司中几乎也不可能做到。

刻板僵化

政府机构的第二大问题是他们的呆板。管理风险的第二大规则是保持灵活性。政府机构完全不是一个灵活的组织机构。规则、程序和政策规定了他们的运作方式。政府的情况通常更糟。把刻板僵化和不了解现实结合到一起，这就是浪费巨额资金的“诀窍”。令人遗憾的是，这条“诀窍”却得到了普遍的遵从。

执行规则和程序一般是为了弥补上下管理层之间的信任缺乏。这类规则的一个例子可能是严格死板的招聘程序。例如，为了在官僚企业中招聘一名新雇员，第一级的经理可能必须几次征询三四级领导的同意。为了开始这个过程，人事经理首先需要经过核准的职位申请。之后，需要给将被雇用的特定人员批准实际的福利。这些批准有时候在各个阶层要花数天或数月的时间，因此导致整个招聘过程延缓数月。

严格的规则和程序也被用来弥补缺乏具体的领导。信任员工且给予具体领导的组织不需要严格的规则，即使它们是大公司。绝大多数大型和中型企业不具备这个关键的特征。它们用统治和批准程序代替了信任，他们用细则和正规的程序代替了具体的领导。当组织需要改变时这被证明是毁灭性的，因为改变一组规则和程序需要花费数月或数年的时间。一个优秀的领导者能够在几天或几周的时间内非常迅速地改变一个大公司的战略方向。

改变一个政府机构的方向要数年的时间。当机构有重大的责任需要更快地行动时这可能是灾难性的。当政府机构更加壮大却由于缺乏灵活性而没有实现目标时，这可以导致数百亿甚至几千亿美元的损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重组公司

因此，问题仍然存在：为了增加公司的灵活性，提高它们执行管理风险7大规则的能力，能做些什么呢？首先，我将讨论公司处理事实曲解的一些方法。然后，我将考察公司变得更加灵活的方法。

解决事实曲解的问题是任何公司为了能够做出很好的反应必须进行的第一步。对现实的发展状况没有恰当了解的大公司可以通过重新审查他们内部的制衡系统来采取一些重要的步骤以消除事实曲解。公司的财务报告系统一般详细说明了财政支出的实际账目，但是它们只是个别的措施。

为了解决问题，我们应该再次考虑组织中抑制讲真话的主要因素——统治集团各个阶层的事实曲解。员工和经理如果认为讲真话将会危害他们的前途或者甚至可能让他们被解雇时，他们一般会害怕道出实情。为了克服这种情况，需要一个由直接向董事会述职的领导牵头的相应组织来承担充分报告情况和当前现实的单独任务。

这样一个组织仅仅是提供准确的情况和信息——财务状况，项目状态，销售情况，与现实和公司现实地位相关的所有一切。该组织中所有人的就业状况不会受到正常管理的影响，因此这些雇员都是安全的，他们知道自己的工作取决于准确汇报信息，没有等级阶层的那种窒息感。

创建一个调查现实的相应组织也只是一项措施。另一个对准确的了解现实起妨碍作用的重要因素是害怕管理者的报复。员工担心一旦他们讲述的情况与上司的表述有所不同，他们就会被炒鱿鱼或错过将来的晋升机会。在许多公司中，这种想法是比较客观的。员工确实要为抵触上司而付出代价，甚至当他们对现实的描述存在矛盾之处时也是如此。这种现象对公司不利。我知道没有一个董事长或高级行政官希望被错误的信息误导。总而言之，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们都知道最好能够尽快得到正确的信息，那时还有时间来进行补救。

在过去二三十年中，越来越多的征兆表明传统的组织阶层或金字塔结构效果不是很好。以项目为主导的公司尝试过其他类型的组织方式，其中包括所谓的矩阵型组织。在矩阵型组织结构中，每一个员工都有两个上司。一个是领域专家，另一个是专门负责该员工目前工作项目的经理。矩阵型方式的构思增强了组织的灵活性，因为员工可以被重新分配到不同的项目当中，但是他们仍然与工作领域的专家保持着联系。因为这个原因，拥有大部分外部咨询业务的公司，例如埃森哲咨询公司（Accenture），IBM 和大多数管理咨询公司一般都具备矩阵型组织。

以下是一个矩阵型组织可能的运作方式：假设你是一个技术文档编写员，分配的工作项目是在一个糖果厂安排一条全新的生产线。你的工作是编写一份手册，把专门控制设置用于糖果生产的生产线上各个位置的所有机器的操作方式都用文字写出来。在这种情况下，你向两个不同的人汇报工作。你向项目经理玛丽汇报，她负责整条生产线的建成投产。她拥有一个项目团队，其中包括你，还有技师，电子工艺控制工程师和化学工程师。

既然你是在矩阵型组织中工作，那么你也要向另一个更加高级的技术文档编写员马克汇报，他负责指导你，帮助评估你的工作，并且负责把你安排到适合你的技能和经验的项目中。

遗憾的是，这种矩阵型组织虽然表面上看起来比严格的金字塔结构完善，实际上仍然存在一个主要的缺点——缺少对现实的可见度。假设因为手册中的设置不准确而导致机器故障将使得那条生产线延误几个星期。这些错误的设置可能是由于懂机器的工艺控制工程师的错误信息导致的，也可能是知道如何把糖做成糖块的化学工程师造成的，还有可能是作为技术文档编写员的你在细节上的疏忽造成的。

这对你的两个上司来说都很难确定问题出在谁身上。工厂经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理甚至更难理解问题的缘由，因为这很可能将变成一个“他说的 / 她说的”的问题，各个团队之间相互责备。因此，如果真有的话，这个问题也不会得到迅速的解决。

为了解决这个问题，需要对典型的公司统治集团进行重新的思考，在这种统治阶层中，上司负责员工的招聘和解雇。一个更好的方法可以是让每个雇员在公司中拥有三个高级的指导：一个是与雇员打交道的人力资源高级官员，可以与他讨论福利待遇以及谁负责人事招聘和解雇决策；一个是技术指导者，他是一个高级雇员，能够评估员工的工作成果，还能帮助员工发展；还有一个是负责日常工作安排的项目经理或老板。

为什么人事聘用与领域分级领导和项目经理的职能分离如此重要呢？原因在于了解事实真相对一个反应灵敏、灵活的公司而言是最重要的先决条件。如果一个雇员害怕讲真话，那么你就无法轻易地了解真相。这会危及整个组织。

随着越来越多公司对员工个体的技术要求以更高级的培训和知识为基础，能够招聘并留住高素质员工，以免损失所有培训和知识的前期付出变得愈加重要了。如果一个公司花费数月进行某项专门培训，那么一个员工的离开在金钱和时间上都是巨大的损失。这就是我建议把传统的“老板”角色和领导层分成三个独立部分的原因：职业指导职能领导层，现在一般叫做人力资源部，但是我更喜欢安·罗迪斯（Ann Rhoades）命名的“亲民部门”。安在西南航空公司（Southwest Airlines）人力资源部当领导时取的这个名字；特定领域的指导者职责由更高级的技术专家、会计师、机械师销售人员等承担，依此类推，他们又得到更高级的指导者的指导；还有管理职能领导层，任职者是一些在传统统治阶层中负责确定员工必须执行的工作的一些人。

一个具备这种结构类型的公司中的员工向实际组织中的同事讲真话的可能性要大得多。他们的经理没有开除他们或破坏他们在公司中的发展前途的权力，因为那不再是经理的特权了。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新的组织结构中，员工会得到人事顾问和指导者的鼓励而讲真话，尤其是在有坏消息时，因为那是他们各自统治阶层中的职能之一。

在这种建议类型的组织中，与传统单一链式的命令和统治结构不同时，我们拥有：

管理层。决定需要完成的任务，确定优先配给，规定员工的工作，向相关部门报告情况，提出新项目，并通过从人力资源部调配新员工执行新项目。

人事部门。根据是否适合公司招聘员工，与管理层一起合作，用现有员工和新聘员工填补新项目的职位空缺，评估员工的幸福指数和工作满意度，通过互动来评估员工的表现；解聘不能胜任工作或是不适应公司文化的的员工。

师徒制。对每个人能够胜任的项目任务进行决策，确定培训目标和限期，向管理层提出新项目，与人事部门一起协作，通过确保雇员所做的工作具有足够的挑战性来保证雇员的幸福感，保证雇员没有处于孤立无援的困境中，评估雇员工作的技术含量并向人事部门、管理层和实际部门汇报。

总而言之，把统治阶层一分为四可能看起来好像需要许多额外的人员，但是大多数公司可以利用现有的员工来充实这些部门，且不会干扰他们的工作。在大多数公司中，审计和质量保证这样的部门可以自然地分到现实部中，而大多数人力资源则很可能划分到亲民部门中。公司里的指导者通常是现有的员工，因此应该创建一个部门，然后在各个管理阶层进行调查，这样就可以找到那些已准备当师傅的员工；这些员工就是天然的指导者，他们应该被吸收到师徒制领导层中。

这种方法极大地提高了高层管理者了解公司情况和动向的能力。这能让公司变得灵活得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重组政府

政府是我们拥有的最不灵活的组织类型。就公司而言，公司经营方法的低效最终将会导致股票价格的下跌以及管理层的相应变化。政府组织没有如此明显的成败程度，在政府机构或政府部门的作用结束很久之后，政府组织将会继续存在、成长并得到国库的资助。

政府由于国会立法职能的介入更加复杂。这些政策制定者增加了另一个层面的刻板僵化。执行部门由于立法部门制定的法律规定的职能范围而受到了限制。立法者通过预算途径也控制了优先权。最后，他们增加了另一层风险规避心理。

政府是最没有创新性、效率最低和成效最少的工作团体。承认这种现实是近年来政府业务趋于外包的一个最大的因素。

冒险承担重大的挑战

不幸的是，一些任务对于公司或群体而言似乎太艰巨，他们靠自己无法完成。此外，不管是由于预算的限制还是公司的利润动机太短视，在一些领域中政府可能是最好的行动者。

尽管如此，政府在做某些必须的事情时需要采取与我们平时使用的方法不同的途径。这些是一个社会必然会遇到的重大挑战：教育我们所有的孩子，发展干净能源技术，消除贫困，完善我们的交通基础设施。这每一个挑战的重要性都是因为不同的原因，但是它们有一个共同的特征——迄今为止我们对付这些挑战的方法都失败了，彻底失败。

我认为我们失败的主要原因是对待风险的方式。我们创造了不愿承担风险和不愿失败的政府机构并让它们应对了我们不知道如何解决的挑战。我们的政府机构徒劳地去寻找一条实际而安全的成功之路。

因为我们不知道如何解决这些问题，所以我们应该进行大量

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的实践活动。我们应该尝试多种不同的方法。

我们应该运用在通用汽车公司高速增长的年份中指导阿尔弗雷德·斯隆的这 4 大原则：

> **实践**。尝试多种方法而不是仅仅一两种方法；
>
> **区分**。尝试差别很大的方法；
>
> **调整**。从有效的方法中学习经验，并在发现成功的时候不断改变和调整策略；
>
> **有机组织**。确保计划中有能够解决未来无法预测情况的对策。

不让一个孩子掉队

站在联邦政府的高度，我们怎样做到这点？首先我们考虑的可能是错误的方法。美国教育部的《不让一个孩子掉队法》新政（No Child Left Behind Act, *NCLB*）就是一个很好的例子，这个法案是中央集团政府机构遇到的一个目的良好的极好例子。

我不是一个政策研究者。我也没有花费数年的时间来研究教育政策，因此我不了解各种政策派系和最近出现的基于标准的教育改革之间的斗争历史细节。但是我对我们教育系统的失败之处却真的有所了解。我为本书之后的另一本书做调研时曾与教育者和管理者谈论过这个问题。我同样出身于教育世家。我有 5 个阿姨和叔叔都是教师。其中 1 个叔叔在贫民区的学校中当了 30 多年的老师。我和他们讨论过我们的教育失败的原因。

我在美国最差的一公立学区的贫民区学校给一项课后阅读计划做过支教，我亲眼看到那里的孩子是多么渴望学习，我也看到了大人们是如何让这些孩子失望的。

因此，当我考虑 NCLB 时，我是一个接受过教育的局外人。我考察的内容是关于其效果如何以及与管理风险的 7 大规则的相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

符程度如何，还有之前提到的这个法案的失败程度如何？我发现教育部和任何典型的组织管理严密的领导集团存在着同样的问题——出发点良好，但是对给那些真正执行任务的人缺乏具体指导。管理者与下面的人脱节了。

法案的基本前提是好的：通过衡量学生的发展，这应该可以评估教师和教学系统的效率。这是一种基于标准的教育改革的例子。NCLB 并没有给每一个州规定特定的标准，但是这个法案规定各个州都必须发展各自的标准，而且必须从三年级开始到整个中学期间，大约每年给每个孩子进行一次阅读、科学和数学测验，高中期间要进行一次测验。法案本身就存在许多支持者和反对者，但是我不想讲述支持或反对该议案的传统原因。相反，我想调查一下为什么这个法案做不到斯隆的模型。

> **没有实践**。法案太具体。当避开宪法的条例把测验的具体细节留给教育部门时，法案的授权太多，而且如此多的联邦资金存在风险，因此州政府除了照办别无选择。这是一个问题，这让美国各个州失去了尝试效果可能好得多的其他方法的机会。测验三年级的学生是一个好主意吗？在 NCLB 的控制下，我们不会得出答案，因为所有州都必须测验三年级的学生。
>
> **没有区分**。这个法案不鼓励区分。对某一个州而言，采用与其他州类似的标准要比采用完全不同的标准要容易得多。
>
> **没有调整**。法案的限制性太强。各个州不能根据成败来改变和调整他们各自的计划。测验本身就是一个规定。各个州可以改变测验本身或标准，但是它们不能改变基于测验的教育的思想以及测验的次数。
>
> **无组织性**。自上而下的联邦命令式结构与有组织的自下而上结构截然相反。一个有机组织会从教师和学生的观点出发，而不会站在立法者的角度思考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更好的法令

因此，我们怎么样才可能对 NCLB 这样的法案进行调整使其更加反应灵敏和更有组织性呢？我们怎样才能大大地增加用有意义的方法完善孩子教育的机会呢？我们在教育系统中又该如何运用斯隆的方法呢？

首先，我们需要认识到基于标准的教育的基本思想也有其优点。这是确定现实的一种尝试，因此我们可以判断进步并在多所学校中进行比较，以确定哪一所学校做得很好，哪一所学校一般，哪一所学校做得很差。有一句俗语是“如果你不知道某样东西打破的原因，你就无法修复。”NCLB 的测验是获取某些真实数据的一种尝试。

计划的失败因为多个原因，与企业界类似计划的失败非常相似。真相不会出现在统治集团中。教师逃避结果因此他们看起来更好。在许多学校中，教师的授课内容是他们认为测验中将考查的内容，他们很少教授其他的东西。当测验没有效果时，一些州会承认他们降低了标准，这样他们表面上就会有所进步，而实际上并没有这样的改进。

联邦政府的作用

鼓励实践、区分、调整和有机组织的最好方法是制定水平非常高的规则并提供支持，之后让开。联邦政府在州层次的问题上干预太多了。

联邦政府应该把教育设定为每年的竞赛，竞赛的目的是相对进步——一年比一年更进步。他们应该亲自进行测验，但是测验的时候应该采取随机抽样的方式。这非常像建议在公司内部建立一个求实部门。由于联邦的管理方法不同于州政府的管理，因此联邦的测验者没有逃避结果的动机。各个州在知道联邦政府将会对各区内的学校和班级进行随机抽样测验的前提下，应该能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制定他们想要的计划和课程。在出现问题的区域可以进行更多的测验。

由于班级的抽查是随机的，而且测验的内容也是未知的，因此教师也就不会再有任何“应试教育”的动机。教师可以集中精力来教授更加全面的课程。随机测验的客观测验标准也多得多，因为每个应试的学生有更多可用的时间。NCLB 测验每一个孩子。在20个孩子中抽查一个孩子已经足够对学校的成就进行准确统计。你可以把测试资源削减 75%，每个随机应试的学生在随机的应试程序下仍有多达 5 倍的时间可供利用。

测试每一个学生浪费时间和金钱，这些时间和金钱可以最大程度地用到其他地方。随机测试对时间和金钱的应用效率高得多。

这种类型的测试也可以用于其他低年级的不同类型的测试。期望所有三年级的学生都进行这种标准化的多重选择测试是不合理的。相反，联邦政府应该考虑用其他方法来测试孩子在不这么强制的和不要求特定测试技巧的水平中的表现能力。例如，可以取消测试三年级学生的阅读能力，改进行电脑水平的标准化测试，测试者可以用包括口头问答的方法来评估学生。

因此，联邦政府实际上将承担用一组标准测试来评估各个州的责任。这将有利于各个州之间进行真正的横向比较。目前，由于各个州的测试不同，因此在低年级评估各个州之间的教育发展情况要困难得多。我们被迫采用大学入学考试，这是全国各地统一的标准考试，但是这种考试只象征性地面向第 11 年级的学生。这在一个人的发展过程中是很晚的了，这个时候要纠正想要上大学的学生的学习能力缺失已经太迟了。

在我们提出的这个新作用中，教育部将负责研究统计数据让家长们去评估各个州的相对表现。与此同时，联邦政府避免了开发和施行自行定制的标准化测试和相关计划的责任，可以进行更多实践或让各个地区进行更多尝试。各个州甚至可以承担联邦政府在国内承担的类似角色，在各个地区内进行随机测试来评估各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个地区的表现。

这个例子几乎可以运用到政府的每一个领域，因为几乎所有的政府部门都没有做到实践、区分、调整或有机组织。他们在斯隆的测试中失败了。在二十世纪三四十年代发挥作用的严格、大规模政府现在已经不适用了。我们的政府需要跟上全球商业环境的变化节奏，需要及时做出回应以避免因石油峰值、全球变暖和净水资源的日渐短缺导致的经济和环境危机。

整体式的自上而下统治阶层在政府依然存在，但是成功的商业必然会极大地消除这种统治。我们应该加强政府的有机组织。我们老百姓在接下来数年和数 10 年中的挑战将是把我们的政府改造得反应更加灵敏。作为一个国家，甚至是一个物种，我们的成功可能都取决于此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

THREE

如果我们执意听从自己的意愿，那么我们永远都不会拥有爱情，我们永远也不会拥有友谊，我们永远也不会去做生意，因为我们将会太“玩世不恭”。好了，那一切完全都是无稽之谈……你必须一直跳下悬崖，并在坠落的过程中创造双翼。

——安妮·迪拉德（Annie Dillard）

第16章　做风险的主人

我在本章中概述了一些具体的步骤，你可以通过这些步骤来让你的生活适合控制风险的这7大规则。根据本章的题目，你可能认为我总是建议大家去冒更多风险。

这仅在有些时候是正确的。有很多事例为证，投资者尤其是那些接近退休年龄的投资者，他们太冒险了，因为他们不懂得他们的投资所包含的风险。近年来，这种现象越来越明显，甚至专业投资者也在很大程度上没有意识到他们的投资中所包含的风险。只要考虑一下美国抵押债券中投资的对冲基金的大量破产和失败，这些证券最终将毫无价值。

现实生活中的风险

作为一个海龟，我采用的是一种叫做“顺势投资”的技巧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本质上来讲，这是一种观察市场数据然后确定某个特定市场的变化趋势的方法。我从这种技巧中得到的观点促使我通过同样的视角来看待生活和近期历史。我不断地观察世界，发现更大的趋势：什么变化了，什么保持原样，还有过去总是保持原样但刚刚第一次变化的东西。这些后来的趋势是新趋势，也是危险的趋势。有时它们只是文化趋势；有时它们是不可避免的剧变。

在过去四五十年中，一些大趋势表现出来的风险是大多数人没有料到的：工厂业务外包导致生产部门的裁员，大企业的全球化导致“更安全的”高科技和服务工作的外包，例如 IT 信息咨询和电话服务中心，还有“大盒子”商场（集大卖场、家居、超市、特色餐厅等为一体形成大型连锁商业）对较小的夫妻零售店的绝对统治。

这些趋势开始的时候都不大，但是很快都成为各自领域的主流。这些趋势影响了大量自认为安全和可靠的人，但是他们之后都知道我们经济中的唯一不变的是变化，有时候那种变化可以动摇我们关于什么有风险什么没有风险的假设。

考虑一下那些在 20 世纪 50 年代和 60 年代从事工厂工作的人。这份工作被认为是一种养家糊口的安全可靠途径。然而，20 世纪 70 年代，当美国面临来自海外更激烈的竞争时，许多位于所谓的锈带城市中的美国汽车、钢铁和制造厂倒闭了，还有许多生产厂家面临破产。因此，那些在工厂中可能工作了二三十年的工人突然被解雇并面临失业，这种事情是他们在 10 年或 15 年之前认为不可能发生的事情。

与此同时，许多美国制造商把他们的工厂从北部的城市搬到了边远的南方，他们在南方乡村中可以找到的愿意工作的工人是北部城市的 1/3~1/2。这些新工厂中的工人无疑认为他们找到了安全可靠的工作，但是许多人都错了。北美自由贸易协定（North America Free Trade Agreement, NAFTA）通过之后，对美国企业来说，把它们高成本的组装厂搬到国境外的墨西哥的发展中城市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变得更加有利可图。美国南部如此多相对较新的工厂开业仅 10~15 年之后就停产了，这样做对企业来说变得更有利。

20 世纪八九十年代，许多美国学生准备到较大的企业中从事技术工作和中层管理工作。这些似乎是有发展潜力的工作。研究劳动市场的公司预测 IT 业和相关服务业的雇员将会大量增加。之后互联网出现了。

现在，在印度可能招聘到会讲英语且愿意拿六分之一甚至八分之一薪水的雇员。雇主常常发现在印度完成的工作质量比在美国完成的要好。

变化的真正刺激因素出现在 2000 年前夕，当时许多旧电脑系统的编码需要更新来反映表达年份即将到来的要求，也就是用四进制取代使用了 40 年的二进制。这被称为“千禧年问题”。必需的大规模变化促使许多企业把它们大部分的工作外包给印度，真正启动了 IT 业的全球化。

印度的“千禧年问题”在许多公司获得成功解决之后，他们开始寻找其他方式通过以更低的工资外包美国的工作来节约成本。很快，中西部公司的客服中心的工人发现他们的工作被境外的那些工人取代了。这意味着在中西部乡村建立的一些相对较新的电话服务中心业有危险了。

这些趋势都促使暴露我们现代的全球世界中固有风险的大动乱。变化是唯一不变的。

大街上的启示录

正如我在本书的写作过程中，华尔街支离破碎了。仅在过去几周中，为数不多的几个剩余投资银行之一——雷曼兄弟宣告破产，而美林证券把自己卖给了美国银行以避免同样的命运。世界上最大的保险公司美国国际集团（AIG）倒闭。美国抵押证券的最大持有者房利美和房地美完成了国有化。美国股市经历了历史上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股票价格最大的一次单日下跌，还有两个银行的失败——华盛顿互助银行（Washington Mutual）和美联银行（Wachovia）。最终的结果仍然没有到来。

这种混乱带来了两个显著的问题。第一，你无法确定自己对于什么有风险什么是安全的假设是正确的。第二，你不能依靠所谓的评级公司，例如穆迪投资服务（Moody's）和标准普尔来确定投资风险的水平。对于在退休或学校中投资的个人或家庭，未来甚至更加无法预测。

再也没有任何“安全的”策略了。你再也不能有任何指望了。甚至是州政府和市政府的员工也发现他们的职位随着房地产价值的下跌而削减，导致给他们支付薪水的财政税收的相应减少。

现在的世界有点像从飞机上起跳。当你在飞机上的时候，你可能感到害怕，但是一旦你跳出了飞机，你的思想就开始集中到其他事情上面了。你正在迅速地向地面靠近。不做决定不再是一个选择项。你必须做些事情——而且动作要快。

当世界发展和变化加速的时候，不做决定或进行传统的保守决策不再是安全的选择。不管你想不想做决定，你都需要在个人生活中开始应用管理风险的 7 大规则。不仅如此，如果没有真正“安全”的选择，你不妨给你的职业增添点乐趣。

作为雇员或投资者个人而言，当今商业和社会环境周围的不确定程度比以前更高。实际上，这是一个不确定性加剧的时代。个人应该如何处理这种极度增长的风险呢？我将在下一章节讨论一些实用的步骤，你可以采取这些步骤来掌控当今这个疯狂时代的个人生活。我将特别探讨个人似乎最难把握的 3 条规则：克服恐惧，保持灵活性以及关注结果。

克服恐惧

许多人让其他人帮他们进行决策，因为他们害怕做出“错误”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的决策。他们的职业选择遵从父母或顾问的意见。他们的投资决策遵从“专家”资产经理的意见，那些专家可能只不过是银行中碰巧说服他们从事某项交易的销售人员。

不要把重大的决策交给其他人。他们可能并不像你想象的那么有能力。根据我的经验，投资业中95%的“专业”人士并不了解他们正在做的事情。他们至多在猜测并尝试预测最坏情况下的不可预测的未来。不要把你的未来放到他们的手中。他们中大多数人都只是试图向你推销某种金融产品的销售人员而已，这样他们和他们的公司就能获得回扣和佣金。其实你可以做得更好。

如果你对自己做的决策不是非常了解，那么你可以开始学习。大多数看起来复杂的东西只是行话和术语，如果你自己应用了也能够掌握的。你至少需要学到能够区别明智和愚蠢的建议。你的工作和资金将冒极大的险，因此不要因为害怕当傻瓜而把重大的职责交给其他可能不如你想象中称职的人。

许多人没有追随梦想。他们总是把他们的梦想拖延到更安全的时期。这样，一二十年之后他们仍然没有新的创业，或者也没有从事他们希望的职业。其他人的建议让他们坚信不疑地等待适当的时机来更换职业或开启创业之路。

不要害怕。你可以做到的。

越来越多的人发现他们在经过一次较大的解雇之后会把追求自己的职业当做是唯一选择。你不妨也开始准备，如此一来，一旦这种情况发生在你身上，你也能够追求自己了解和喜欢的行业。

除了花费许多金钱的方法之外另外还有很多进入新职业的方法。如果你真的想做些事情，那么你必须克服失败的恐惧。我所知的最好方法是尝试几次失败。这让你知道失败并不是如此可怕的事情。你将从每次失败中学习，为将来的成功做更好的准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保持灵活性

保持灵活性在私人风险管理的情况下拥有两个组成部分：保留多种不同的技巧，一旦你的工作或企业没有发展时你能够轻易找到另一份工作；通过分散投资和保持一些流动资产来保持灵活的投资。

最好的硅谷工程师树立了如何保持工作技巧灵活性的好榜样。他们总是不断地尝试新技术，致力于编外计划，保持他们的技巧与时俱进。他们知道硅谷的创业环境是出了名的反复无常，他们知道自己可能突然之间就失去一份工作。他们也知道总会有空缺职位提供给那些拥有目前最新技术经验的聪明人。因此他们保持警觉，即使在严峻的职场中他们也将做得很好。

> 我认为没有任何形式的风险管理能够如意料之中的一样总是有效，也就是说保证资本不出意外。如同里奇在多年前告诉我们的一样，你必须不时地从投资游戏中取出一些资金。当出现所有的混乱时，短期债券、黄金、房地产或是其他都是一些可能保值的资产。
>
> ——杰瑞·帕克

灵活的投资是那些由流动资产组成的分散投资。简单地说，分散投资是“不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子中”的另一种说法。保持流动资产意味着把你的一些投资以能够轻易地转变为现金的资产形式进行保留。房子不是流动资产，但是金融市场或共同基金却是流动资产。你可以用流动资产来支付下个月的账单，但是却不能用房子这么做。

实际上，如果你失业了，像房子这样的投资可能是系在你脖子上的一个重负。你仍然必须支付抵押贷款，而且你在近期如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无法找到新工作那么你将不得不出售或出租房子，自己则必须搬到其他地方居住。在不景气的房地市场中卖出一栋房子有时候需要一年或更多时间。

分散投资不充分导致的失败是我见过对大多数非专业人士而言最大的问题。他们持有的净资产太多固定在一两个投资中。对那些有房子的人来说，房子可能代表着他们 80%~90% 的净资产。这使得他们在房地产低迷时期非常容易遭受损失。其他人可能把他们所有的资金通过企业赞助的 401（k）计划全部投资到了公司的股票当中。这让他们易于遭受公司问题导致的损害。如果那家公司碰到了困难时期，个体可能同时面临失去工作和失去财产的结果。这是失败的风险管理。

保持灵活性同样意味着保留一些现金备用。如果你失业或突然生场大病，银行里的存款将帮助你渡过那些困难时期。而投资在房地产中的资金却帮不了你的忙。如果你付了房子 20% 的首付之后分文不剩，那么你就不要把自己所有的资金都用于房子的首付。你最好支付 10% 的首付，然后把其余的钱存起来以备不时之需。额外的 10% 首付在你遇到问题的时候不会帮你买单的。甚至更好的是，你也许还不如购买一栋便宜点的房子，这样你既能承担首付的费用，又能存钱用于紧急情况。这种选择让你拥有最大限度的灵活性。

关注决策，而非结果

从私人角度来讲，管理风险最重要的因素是关注决策，而非结果。不要用你自己的决策来考虑周一早晨的美式足球。

如果你在股市亏损了许多钱，那并不意味着你再也不应该投资了。如果你购买某只股票赚了钱，那也不能意味着购买该股票是个良好的决策。

记住，根据你做出决策时掌握的信息来分析你的决策。如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你学习了一些新东西，那就很好。只是不要对你在做决策时没有掌握某些信息而做出决策进行自责。这说起来容易，做起来难，但这点却很重要。

冒险建立自信心

风险和不确定性是特定的。它们围绕在你身边，而且有一些是不可避免的。学会尊重那些无法避免的风险。但是不要害怕风险。不管怎样，风险都是可以控制的。

建立成功必需的自信心的唯一方法是通过冒险。每次冒险，不管其结果是好是坏，都是一次学习的经验。你将知道什么有效，什么无效。即使是产生坏结果的风险也将建立自信心并使得未来的冒险更加容易。

当你冒险的时候，你将知道失败并没有如此可怕。你会知道成功并不见得总是最好的老师。然而，最重要的是，你将学会如何提高自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后记

期待更大的梦想

没有什么能像梦想一样创造未来。

——雨果

记得我5岁时，第一艘登月舱登上了月球。当时我无法理解尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）在1969年7月20日那一天究竟跨出了多么大的一步。我无法理解人造地球卫星给美国带来的恐慌，也就在1961年7月25日，美国总统约翰·肯尼迪在那一天向国会发出挑战：

> 我相信这个国家会致力实现目标，在这个10年结束之前，把一个人送到月球并让他安全返回地球。

随着我慢慢长大，我对此自然有了更多期盼。我希望人类能够很快到达火星和更远的地方。20世纪70年代中期，我们有了太空实验室——一个100吨的轨道空间站，宇航员在里面能逗留数周或数月来进行太空实验。之后，20世纪80年代初，我们发射了航天器，一种部分重新利用的“先进”太空飞行器，返回地球时像一个滑翔机。

从那时候开始，我们做的就较少了。与20世纪60年代美国宇航局创建初期相比，我们的太空探索进度变慢了。怎么回事呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我记得小时候，得知贫穷和饥饿后，我就想，随着科技的发展给贫穷国家提供更好的种植方法，我们最终会解决这些问题的。我对未来充满希望，因为我们的国家是乐观的。

过去三四十年中，某些事情的发生改变了那种状态。我们似乎对自己实现梦想的能力失去了信心。

我们甚至不再拥有大梦想。我们不再想象未来将会发生多么翻天覆地的变化。在这个过程中，我们失去了实现小梦想的大部分能力。我们满足于这种缺少发展的状态的部分原因是由于我们在追求这些崇高目标的过程中急功近利。因此，经过几乎没有发展的几十年后，我们逐渐厌倦了尝试。我们开始相信我们的梦想是不可能实现的，我们的梦想是不切实际的。

我不同意这种想法。实际上，我认为这是由于我们过度相信一些梦想太大太难以实现而阻碍了我们的进步。这让我们对自身和政府的要求不再那么多。思考一个具体的例子：先进的交通。

对交通的反思

任何跟随潮流的人都可以看到美国以轿车为基础的交通系统并不能持续发展。与许多其他形式的交通工具相比，小汽车的效率并不高。

然而，轿车象征着地位和财富。因此，努力实现“现代化”的发展中国家在我们的带领下一直在发展以轿车为主的基础交通设施。但是，轿车正开始在发展中国家泛滥，并且可能在最坏的时间把全球变暖推向顶端。

许多国家看到了按照美国交通模型发展轿车和高速公路的负面影响，中国大城市中的污染就是一个例子。根据世界观察研究所（World Watch Institute）2008 年 5 月的一份报告，世界上污染最严重的城市有 16 个在中国。在这些城市中，大部分污染都是汽车造成的，这也是中国政府在 2008 年北京奥运会期间汽车限行的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原因之一，这个禁令加上关闭100个污染最严重的工厂使北京奥运会期间的空气质量达到10年里的最佳。

汽车同样非常不安全。仅在美国，每年就有40 000多人死于汽车交通事故。每年有相当于在“9·11”事件中丧生人数10倍以上的人死于汽车交通事故。在这些事故中，每年还另有数10万人伤残。

花在驾驶上的交通量和时间耗费了许多额外的生命。根据《2007年的城市交通量报告》，美国城市2007年的交通堵塞浪费了42亿小时，折合美元780亿，相当于6 000多人的寿命长度之和，这些时间都花在交通等待中。这还浪费了29亿加仑燃料，也可以说是超过58艘满载的超级油轮。

先进的交通系统可以轻而易举地消除掉汽车带来的这些问题，尤其是在没有巨大的既定基础设施的发展中国家中更容易。安全自动驾驶和消除事故的技术已经问世了数10年。没有交通负担的高速运输是可能存在的。燃料燃烧效率相当于200~300英里 / 加仑现在也是可能的。但是我们需要彻底反思我们的交通运输系统。

我们的政府提出的解决方法是逐渐增加和扩展我们现有的交通系统。将更多公共汽车混合型和外挂式的电动车，还有其他车型增加到公共交通运输系统当中。公共汽车和公共交通的解决方案至多象征着速度、燃料效率和安全性等方面的细微改进。混合型和外挂式电动车表明了效率方面的重大改善，但是安全性和旅行时间并没有任何改善。我们可以做得比这好很多。

最后，对于长途旅行，我们已经建立了几乎完全以飞机为主的运输系统，即使是相差只有200英里的城市也是如此。当欧洲拥有连接大多数大城市的高速铁路系统时，美国还没有这种条件。

为了做出这些细微的改善，我们要好好思考如果我们可以重新开始，那么我们希望得到什么，我们无需思考我们已有的基础设施。理想地讲，我们希望得到汽车带来的好处，但没有任何的缺点。这并不是不可能的。现在的技术可以支撑高效节能的高速

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交通运输系统，通过自动制导和先进的公路基建消除车辆碰撞和交通堵塞的是很有可能性的。

因此，问题仍然存在：我们为什么还没有看到进步？如果新思路这么好，为什么没有已经建成投产的拥有先进交通系统的城市？为什么我们至少还没有开始？

城市，发展和风险

我们看不到交通运输方面的大量发展的原因是由于在决策过程和城市的决策者当中存在风险规避心理。

对大多数城市而言，任何新交通运输系统都需要考虑城市本身的决策以及其相关的地区高速运输管理局。对一个单独的城市来说，通常有一个中心地区交通运输委员会来进行交通决策。在旧金山湾地区，进行决策的是海湾地区区域大众运输（BART）。在芝加哥，决策者是区域大众运输管理局（RTA），它与芝加哥运输管理局、通勤列车系统以及 PACE 郊区公交系统等联合在一起。

委员会回避风险。

因此，这些委员会产生的决策结果就是低风险的渐行性改进，在其他城市已经生效的工程以及扩展现有交通系统的工程。委员会不再采用新思路，因为他们未曾尝试过，而且从事销售的公司通常是那些顾客很少的较小公司 ，如果真有顾客的话，也是那些老顾客。因此，对一个特定的城市而言，选择先进的交通运输系统象征着风险非常高的决策；风险太高了。

先进交通运输系统的问题是联邦政府能够打破风险枷锁的地区的完美例子。某个指定的城市可能没有承担新技术风险的意义，但是毫无疑问的是，整个国家冒险却是有意义的。如果我们想复苏像底特律（Detroit）、克利夫兰（Cleveland）和托莱多（Toledo）这样的绣带城市，冒险尤其有意义。新交通技术和标准可以重新主导美国的交通。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争和标准

互联网的成就如此巨大是因为它规定了网络相互连接以及处于不同网络的电脑之间对话的标准方式。铁路、火车车厢和火车挂钩硬件的标准化极大地提高了铁路运输的效率。采用标准大小的集装箱彻底变革了船运业，因为这极大地降低了门到门运输的成本。

与此类似的是，一种高新交通技术标准可以彻底变革交通运输业。标准使许多不同的公司可能建设部分系统。标准也可以使较小的公司可能建设部分系统。标准让我们在未来可能更容易完善系统。标准让公共和私人交通可能像公交车在当今的街道和公路上一样共同使用相同的基础设施。

因此我们的任务是应该确定什么样的标准。这种新交通系统应该是什么样的？它应该具备怎样的能力？有何限制？

由于没有人能够回答这些问题，而且也没有“正确”答案，因此我们需要学习经验。社会学习的最快方法是采取进化的模式。我们应该尝试五六种不同的实践然后根据这些新实践迅速地进行调整找到解决方法。例如，联邦政府应该同意资助在五六个大城市中的实行先进交通系统的试验计划。这些新计划可以用来实现这些城市的公共交通，也可以当做试验。最佳思路可以与全新的国内基础设施标准融合起来，这种标准将用做新交通工具和公路的基础。

我们需要鼓励在新交通技术上进行投资，首先要保证这些技术具有市场。通过在先进的交通技术上进行投资，美国政府将保证我们的交通运输业处于21世纪交通发展的领先地位。政府投资确保的大市场将进一步吸引风险资本投资。当我们用更新更好的基建设施取代老化的基础设施时，现在的一点新投资可以意味着接下来几年中几千亿美元的收入。

重建和更新美国在20世纪50年代建设的陈旧基础设施没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意义。我们应该把公路和桥梁的糟糕状况当做是更新换代的一次机会。现在建设桥梁和高架桥的公司可以用那些新设计来开展这项工作，现在与国外竞争的交通工具制造商可以提供支持新交通基础设施的交通工具和电动装置。如果我们引导了创新，那么我们的交通运输业也将处于领先地位。如果我们等待，那么我们的交通运输业将不断地走向灭亡。

当我们不知道什么将产生效果时，我们应该进行实践，而且我们应该进行尽可能多样的尝试。换言之，我们应该尝试多种思路，而且各种思路应该尽可能迥异。我们应该减少对那些理性科学家的资助，给更多狂热科学家提供更多支持。我们应该实施更多由下而上的研究，减少自上而下的研究。

如果你认为这要求太多，那么我请你先考虑一下与 1969 年把人类送上月球所要求的节奏和努力相比较，这是不是要求太多？如果我们可以创建一套从头开始的太空计划，仅在 10 年的时间内就登上月球，那么我们一定可以在同样的时间内重新设计我们的交通系统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结语

在这个极度不确定的时代，我们作为社会的一员必须具备更强的适应性和灵活性。如果我们遵照控制风险的 7 大规则就可以做到这点。这些规则能够作为我们控制现代社会中不断增长的不确定性的一个实践框架。

我们必须表现谦虚，而且我们必须面对当今社会中的现实。这 7 大规则不是万灵药。它们代表的是在许多风险和不确定系数最高的领域中证实有效的一系列规则和思想。这些规则可以用来帮助我们提前渡过困难时期，但是我们必须尽早应用。

我们都处在一个危机时代：经济的，社会的，还有环境的。世界经济由于消费过度和相对过剩的轻易贷款正处于发热状态。社会仍在试着处理一个时代的文化和政治全球化带来的牵连关系，在这个时代中，技术使得小部分的狂热分子可以残害数千人。处理全球变暖、降低消费和增加其他形式的投资的要求对发展中国家来说是不切实际的。因此，发达国家例如美国必须在我们的研究中承担最大的责任，以求寻找发展中国家能够担负得起的技术。

每一种危机都增加了世界上的不确定性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，我们负担不起政府或我们一起工作的方式中存在的更多这种不确定性。我们必须承担更多风险，但是我们的前提是尊重现实。7 大规则给我们提供了实践的完美框架。

然而，最重要的是，我们必须再次拥有更大的梦想。我们必须相信那些梦想。只有这样我们才能发掘自身的潜力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Inside the Mind of the Turtles: How the World's Best Traders Master Risk
Copyright © 2009 by Curtis M. Faith
ISBN 978-0-07-160243-3
Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Renmin University Press.
Simplified Chinese translation Copyright © 2010 by China Renmin University Press.
All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由中国人民大学出版社和美国麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

海龟交易心法 /（美）费思著；刘利译.
北京：中国人民大学出版社，2010
ISBN 978-7-300-11735-5

Ⅰ.①海…
Ⅱ.①费…②刘…
Ⅲ.①期货交易–基本知识
Ⅳ.①F830.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 032829 号

海龟交易心法
[美] 柯蒂斯 · 费思 著
刘 利 译
Haigui Jiaoyi Xinfa

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	**邮政编码**	100080
电　　话	010–62511242（总编室）		010–62511398（质管部）
	010–82501766（邮购部）		010–62514148（门市部）
	010–62515195（发行公司）		010–62515275（盗版举报）
网　　址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. ttrnet. com（人大教研网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京京北印刷有限公司		
规　　格	170 mm × 250 mm 16开本	**版　　次**	2010 年 3 月第 1 版
印　　张	12.25 插页2	**印　　次**	2010 年 3 月第 1 次印刷
字　　数	151 000	**定　　价**	32.00 元

版权所有　　侵权必究　　印装差错　　负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

著作权合同登记号
图字：01-2009-1793

他是史上最成功的海龟交易员，他是机械交易系统和软件领域的先驱，他共为理查德·丹尼斯赚了超过3 000万美元的利润，他就是华尔街最知名的交易员——柯蒂斯·费思，今天他将告诉你：

在风起云涌的证券市场，如何做出正确的决策？

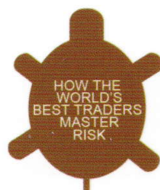
打破技术层面，从心理博弈中走出资本市场困局！

柯蒂斯在本书中逐一探讨了风险在交易、投资、创业及做出重大生命抉择时所扮演的角色，更进一步解释了人们看待和管理风险的方法将如何影响其创新与前进的能力。凭借本书，你可以学到：

- 在不确定的变化条件下做出决策
- 做好随机应变和快速应对变化的准备
- 把主要焦点集中在获取利润上——而不是避免损失
- 对已经消耗的资产和仍然掌握的资产同等重视
- 依据决策的开端、而非结果评断其品质
- 避免根据过少信息得出结论

AFFX MUBFX FBGRX LAFFX MUBFX VA LAFFX MUBFX FBGRX LAFFX MUBFX VA
IODX MPGFX FDFFX PIODX MPGFX VS PIODX MPGFX FDFFX PIODX MPGFX VS
RDGX BARAX HACAX PRDGX BARAX AF PRDGX BARAX HACAX PRDGX BARAX AF

INSIDE THE MIND OF THE TURTLES



湛庐文化·出品
Cheers Publishing

上架指导：金融/投资



McGraw-Hill
全球智慧中文化
http://www.mheducation.com



ISBN 978-7-300-11735-5

定价：32.00元